



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAKUB HAVLÁSEK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Havlásek Jakub

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRIC, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V., MIHALSKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vypracováním podnikatelského plánu na založení nového restauračního zařízení ve vybrané lokalitě, konkrétně město Rosice. V teoretické části jsou definovány pojmy “podnikání” a “podnikatelský plán”. Analytická část se zaměřuje na identifikaci stávající konkurence a potencionálních zákazníků. Část praktická se zaměřuje na předpokládané náklady a výnosy. Účelem práce je vytvoření návodu, jak založit co nejefektivněji podnik a začít podnikat.

Abstract

This bachelor thesis deals with developing a business plan to establish a new restaurant facility in the chosen location, specifically the city Rosice. In the theoretical part, the terms "business" and "business plan" are defined. The analytical part focuses on the identification of existing competition and potential customers. The practical part is focused on the anticipated costs and revenues. The main object of this thesis is a guide how to start a business as efficiently as possible and start a business.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, konkurence, podnik, SWOT analýza, PESTE, marketingový mix

Keywords

Business plan, business, competition, enterprise, SWOT analysis, PEST, marketing mix

Bibliografická citace mé práce:

HAVLÁSEK, J. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc..

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30.5.2012

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, kterým je Ing. Josef Veselý, CSc., za jeho rady, připomínky a především trpělivost a ochotu při zpracování této práce.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1 Cíle a metody bakalářské práce | 9 |
| 2 Teoretická část..... | 10 |
| 2.1 Podnikání a podnikatel | 10 |
| 2.2 Živnost..... | 11 |
| 2.2.1 Subjekty oprávněné provozovat živnosti | 11 |
| 2.2.2 Všeobecné podmínky provozování živnosti | 11 |
| 2.3 Podnikatelský plán | 12 |
| 2.3.1 Celkové shrnutí jednotlivých položek | 13 |
| 2.3.2 Definice profilu podniku..... | 14 |
| 2.3.3 Definice výrobku | 14 |
| 2.3.4 Definice trhu | 14 |
| 2.3.5 Provozní složky a náklady | 15 |
| 2.3.6 Vztahy k životnímu prostředí | 15 |
| 2.3.7 Informace o řízení podniku | 15 |
| 2.3.8 Finanční část projektu | 15 |
| 2.3.9 Poradenská a technická pomoc | 16 |
| 2.3.10 Přílohová část..... | 16 |
| 2.3.11 Kontrola projektu | 16 |
| 2.3.12 Vypracování žádosti financování..... | 16 |
| 2.4 Zásady pro podnikatelský záměr..... | 17 |
| 2.5 Analýza vnějšího prostředí..... | 18 |
| 2.5.1 PESTE analýza | 18 |
| 2.6 Analýza vnitřního prostředí..... | 19 |
| 2.6.1 Finanční zdroje | 19 |
| 2.6.2 Manažerský tým..... | 19 |
| 2.6.3 Dodavatelé | 19 |
| 2.6.4 Cíle a záměry | 19 |
| 2.7 Marketingový plán | 20 |
| 2.7.1 Pět důvodů pro přípravu marketingového plánu..... | 20 |
| 2.7.2 Co by měl marketingový plán obsahovat | 21 |
| 2.7.3 Vnitřní marketingové faktory | 21 |
| 2.7.4 Vnější marketingové faktory | 22 |
| 2.7.5 Marketingové cíle | 22 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.7.6 | Marketingové metody | 22 |
| 2.8 | Marketingový mix | 23 |
| 2.8.1 | Produkt nebo služba..... | 23 |
| 2.8.2 | Stanovení cen | 24 |
| 2.8.3 | Distribuce..... | 24 |
| 2.9 | SWOT analýza | 24 |
| 2.9.1 | Výhody a nevýhody | 25 |
| 2.9.2 | Možnost postupu sestavení | 25 |
| 2.9.3 | Jednotlivé části SWOT analýzy | 25 |
| 2.10 | Financování podniku | 26 |
| 2.10.1 | Zdroje financování | 27 |
| 2.10.2 | Vnitřní zdroje financování | 28 |
| 2.10.3 | Vnější zdroje financování | 28 |
| 2.10.4 | Ukazatele ekonomické efektivity | 30 |
| 3 | Analytická část | 31 |
| 3.1 | PESTE analýza..... | 31 |
| 3.1.1 | Politické a právní | 31 |
| 3.1.2 | Ekonomické | 31 |
| 3.1.3 | Sociální | 31 |
| 3.1.4 | Technologické..... | 32 |
| 3.1.5 | Ekologické | 32 |
| 3.1.6 | Shrnutí..... | 32 |
| 3.2 | Analýza vnitřního a vnějšího prostředí | 32 |
| 3.2.1 | Konkurence | 33 |
| 3.2.2 | Dodavatelé | 35 |
| 3.2.3 | Tržní analýza zákazníků | 35 |
| 3.3 | Marketingový mix – 4P..... | 36 |
| 3.3.1 | Produkt..... | 36 |
| 3.3.2 | Cena | 37 |
| 3.3.3 | Distribuce..... | 38 |
| 3.3.4 | Propagace..... | 38 |
| 3.3.5 | Shrnutí..... | 38 |
| 3.4 | SWOT analýza | 39 |
| 3.4.1 | Silné stránky | 39 |
| 3.4.2 | Slabé stránky..... | 39 |
| 3.4.3 | Příležitosti | 39 |
| 3.4.4 | Hrozby | 40 |
| 3.4.5 | Shrnutí..... | 40 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4 | Vlastní návrh řešení | 41 |
| 4.1 | Právní forma podnikání | 41 |
| 4.2 | Popis podniku | 41 |
| 4.3 | Personál | 42 |
| 4.4 | Identifikace rizik | 43 |
| 4.4.1 | Rizika a jejich předcházení | 43 |
| 4.4.2 | Stupeň a pravděpodobnost rizik | 44 |
| 4.4.3 | Matice rizik | 45 |
| 4.5 | Procesy a vývojové diagramy | 45 |
| 4.5.1 | Plánování | 45 |
| 4.5.2 | Nákup | 46 |
| 4.5.3 | Příprava | 47 |
| 4.5.4 | Výroba | 47 |
| 4.5.5 | Obsluha | 49 |
| 4.5.6 | Hygienická opatření | 49 |
| 4.6 | Finanční plán | 50 |
| 4.6.1 | Financování projektu | 50 |
| 4.6.2 | Náklady na zřízení restaurace | 50 |
| 4.6.3 | Náklady na vybavení | 51 |
| 4.6.4 | Provozní náklady | 51 |
| 4.6.5 | Mzdové náklady | 52 |
| 4.6.6 | Ostatní náklady | 52 |
| 4.6.7 | Celkový kapitál pro zahájení podnikání | 52 |
| 4.6.8 | Splácení půjčky rodinnému příslušníkovi | 53 |
| 4.6.9 | Odhadované náklady | 53 |
| 4.6.10 | Odhadované výnosy | 53 |
| 4.6.11 | Odhadovaný zisk | 54 |
| 4.6.12 | Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 až 2016 | 55 |
| 4.6.13 | Výkaz cash flow pro rok 2012 až 2016 | 55 |
| 4.6.14 | Předpokládaná podoba rozvahy | 55 |
| 5 | Závěr | 58 |
| | SEZNAM ZDROJŮ | 59 |
| | SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ | 60 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 61 |

ÚVOD

V dnešním každodenním spěchu a stresu za dosažením zisku a splnění povinností, si určitě každý rád chvilku odpočine v příjemném prostředí, posedí u dobrého jídla, zajde na skleničku vína, nebo uspořádá narozeninovou či svatební oslavu v již zmiňovaném příjemném prostředí. S touto situací je úzce spojena moje bakalářská práce, která se zabývá založením restaurace.

Každá osoba má několik možností jakým způsobem začít podnikat. Nejinak tomu je i v oboru pohostinství. Nejjednodušší variantou je převzetí již zaběhlé, stabilizované a konkurenceschopné restaurace, kde je lepší odhad poptávky a tím pádem minimální riziko krachu. Nejvíce riziková varianta je vybudování celého restauračního zařízení, a to od základního kamene, až po úspěšnou konkurenceschopnost. V této situaci je majitel zatížen velkými úvěry a krach pohostinství může mít katastrofální následky. Méně riziková varianta je pronájem objektu, nebo spravování restaurace pro jiného majitele, kde je však omezen různými okolnostmi. V bakalářské práci se budu zabývat méně rizikovou variantou, kde se bude jednat o pronájmu objektu.

Oblíbenost restauračních zařízení a příjemné zábavy neustále stoupá. V mikroregionu Rosice však lidem schází kvalitní prostory, kde by se mohli dobře najíst, příjemně posedět, nebo uspořádat oslavu.

Proto jsem se rozhodl vypracovat podnikatelský záměr na vybudování restauračního zařízení. Hlavním cílem restaurace je využití polohy objektu, který se nachází na začátku města a na hlavním silničním tahu od Brna na Třebíč s pohodlným parkováním. Hostům bude přes poledne nabízeno menu a na večer příjemné posezení nejen pro mladé lidi, ale i pro střední generaci.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří částí. Jmenovitě teoretická, analytická a vlastní návrh řešení.

1 Cíle a metody bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je vypracování reálného podnikatelského projektu, který bude situován na konkrétní objekt, který se nachází v Jihomoravském kraji, konkrétně město Rosice. Mým cílem je vypracovat ucelený projekt pro otevření podniku v oblasti gastronomie. Jedná se o pronájem restauračního objektu, který je již postavený a je provozovaný jiným majitelem. Tento majitel nesouhlasí s prodloužením stávající smlouvy, a proto se zde nabízí možnost otevření restaurace s novými nápady.

Hlavním cílem bakalářské práce je tedy vypracování podnikatelského záměru na založení restaurace. Práce bude vycházet z analýzy současného stavu zákazníků, analýza silných a slabých stránek konkurenceschopných podniků.

Teoretická část bude vycházet z odborných poznatků z literatury. Konkrétně základní definice podnikatele, živnosti, sestavení podnikatelského plánu, dále analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, marketingový mix a financování projektů.

V analytické části se budu snažit vyjít z teoretické části. Například SWOT analýza, analýza vnější a vnitřního prostředí, marketingový mix, PESTE analýza.

V praktické části se budu zabývat vlastním výpočtem pravděpodobných nákladů a výnosů, dále také propočtem potenciálních zákazníků pro restaurační zařízení a rozdělení projektu do tří částí (pesimistická, realistická, optimistická).

2 Teoretická část

2.1 Podnikání a podnikatel

Přesná definice podnikání dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, část první, hlava I základní ustanovení, §2 Podnikání zní: „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatelem může být jednotlivec (fyzická osoba) a osoba právnická (obchodní společnost).

Obchodní zákoník rozlišuje povinný a dobrovolný zápis do obchodního rejstříku.

Povinně se do obchodního rejstříku zapisují obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost), všechna družstva a ostatní právnické osoby, o kterých to určí zákon (např. státní podniky, státní peněžní útvary apod.). Pokud chtějí podnikat na území České republiky zahraniční fyzické nebo právnické osoby, je zápis do obchodního rejstříku i pro ně povinný. Návrh na zápis podává zahraniční osoba. (VEJDĚLEK, 1997, s. 11)

Lze uvést i jiné definice, které vysvětlují pojem podnikání, například definice: „*Podnikání je dynamický proces vytváření přírůstkového bohatství. Toto bohatství vytvářejí jednotlivci, kteří přejímají hlavní rizika z hlediska kapitálu, času anebo kariéry, nebo poskytují hodnotu za nějaké zboží či služby. Toto zboží nebo služba můžou, či nemusí být nové anebo unikátní, musí však nějakým způsobem obsahovat*

hodnotu, kterou do něj injektoval podnikatel přijetím a vynaložením potřebných dovedností a zdrojů“. (HISRICH, PETERS, 1996, s. 21)

2.2 Živnost

Definice živnosti podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, část první, hlava I předmět úpravy, §2 zní: „živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“.

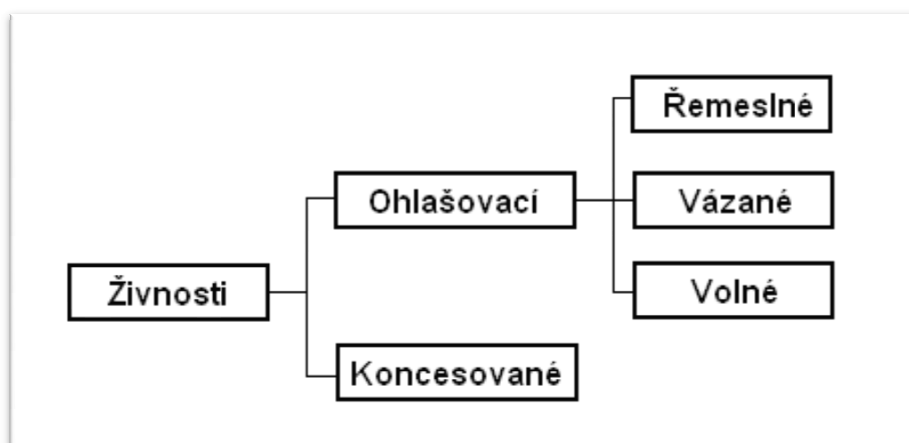
2.2.1 Subjekty oprávněné provozovat živnosti

Živnost podle živnostenského zákona může provozovat fyzická a právnická osoba, která splní podmínky stanovené zákonem, dále i zahraniční osoby mohou zažádat o vydání živnostenského listu, po splnění určitých podmínek.

2.2.2 Všeobecné podmínky provozování živnosti

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost.

V živnostenském zákonu je základní dělení živností, toto dělení je zobrazeno na následujícím obrázku. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 87)



Obr. 1: Základní dělení živností (Zdroj: KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 87)

Koncesované živnosti: činnosti, jejichž provozování vyžaduje státní souhlas, vydávané podle zvláštního zákona

Řemeslné živnosti: činnosti, jež vyžadují po podnikateli odbornou způsobilost získanou vyučením v oboru

Vázané živnosti: činnosti, které vyžadují zvláštní odbornou způsobilost podle zvláštních předpisů

Volné živnosti: jsou živnosti, k jejichž provozování nemusí podnikatel prokázat vzdělání ani odbornou způsobilost, stačí splnit pouze obecné podmínky (uvedené v živnostenském zákoníku) provozování živnosti. (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 87)

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který má podnikateli napomáhat při počátku zahájení podnikatelské činnosti a při jeho rozvinutí. V podnikatelském plánu se získávají většinou všeobecné představy o zamýšleném projektu. (KEŘKOVSKÝ, 2002, s. 7)

Podnikatelský projekt je určen institucím poskytující kapitál, tak i obchodním partnerům, a aby sloužil zakladateli jako konstantní nástroj pro realizaci záměru.

Má především obsahovat:

- analýzu plánovaného produktu, strukturu zákazníků s očekávanou velikostí poptávky, analýzu konkurenceschopnosti a možnosti dodavatelů;
- marketingovou strategii
- hrubý technologický postup
- informace o očekávaných výnosech, nákladech, příjmech, vydáních, ziscích nebo ztrátách a potřebných investicích.

Následně je uvedeno, co by nemělo v jednotlivých položkách podnikatelského projektu chybět. (VEJDĚLEK, 1997, s. 126)

2.3.1 Celkové shrnutí jednotlivých položek

Na základě informací uvedených v této části podnikatelského záměru je posuzován projekt a je předkládán budoucím investorům do rukou. Měl by proto obsahovat:

- Základní údaje a charakteristika zakladatele:
 - jméno, věk, rodinný stav;
 - adresa, telefonní spojení;
 - vzdělání, zkušenosti v oboru.
- Základní data o podniku:
 - umístění podniku, velikost podniku;
 - právní forma, postavení na trhu;
 - obor podnikání, sledování cíle, charakteristika v jednotkách (obrat, tržní podíl, počet zaměstnanců, výkon, vlastní kapitál).
- Charakteristika výrobku:
 - fyzický a technický popis výrobku (trvanlivost, užitečnost, možnost použití);
 - vlastnická práva.
- Informace o trhu:
 - charakteristika trhu území, na který chce podnik vstoupit;
 - poptávka a nabídka na daném trhu, procento nárůstu poptávky;
 - potenciální zákazníci;
 - informace o konkurenci;
 - nastínění trendů (růst, pokles, stagnace);
 - způsob konkurenceschopnosti.
- Provozní režim a jeho financování:
 - technologie výroby;
 - výrobní operace;
 - stroje a příslušenství;
 - kvalifikace pracovníků;
 - distribuce;
 - jak se výrobek dostane k cílovému spotřebiteli.
- Vztahy k životnímu prostředí

- Informace o potřebě a použití financování:
 - současná a budoucí potřeba finančních prostředků
 - současné a budoucí použití finančních prostředků
 - rozpočet cash-flow v prvním roce (VEJDĚLEK, 1997, s. 127)

2.3.2 Definice profilu podniku

Popis vzájemné konfrontace mezi představami podnikatele a představami zákazníka, jak byla představa uváděna v průzkumech a v analýze vyváženosti podnikatelského záměru. (VEJDĚLEK, 1997, s. 128)

2.3.3 Definice výrobku

V této části se popisuje výrobek nebo celý sortiment a to od fyzického vzhledu, technických parametrů až po užitečnost a možnost použití. Měla by zde být popsána licence, zda je výrobek patentovaný, nebo zda má ochrannou známku. Definici je vhodné doplnit o fotografie, prospekty nebo jiné vhodné dokumenty. (VEJDĚLEK, 1997, s. 129)

2.3.4 Definice trhu

Charakteristika trhu je jednou z nejdůležitějších a také nejsnadnějších částí podnikatelského projektu. Je nutné definovat:

- teritoriální velikost trhu (místí, regionální, celostátní, oblast vývozu);
- objem a vývoj poptávky, průměrné procento ročního nárůstu poptávky;
- nastínění trendů (růst, pokles, stagnace);
- očekávaný podíl na trhu v prvním roce a následujících letech;
- způsoby konkurenceschopnosti s trhem (cena výrobku, stoupající poptávka, vlastnosti výrobku).

Dále také uvést charakteristiku nabídky (způsob distribuce, poskytované platební podmínky, konkurenční rivalita, substituční produkty) a analyzovat hlavní konkurenty v blízkém okolí, jejich jména, rozmístění, velikost, silné a slabé stránky, prodejní a marketingové podmínky. (VEJDĚLEK, 1997, s. 129)

2.3.5 Provozní složky a náklady

V této části se popisují fáze technologického postupu, základní materiály, potřebné stroje pro výrobu, prostorové a profesní nároky. Uvedou se mzdové náklady pro dané profesní nároky. V obou případech se nejedná o podrobný propočet, ale pouze o nastínění reprezentativních údajů, které umožní posoudit vliv na předběžné náklady.

V provozních nákladech se také charakterizují předpokládané technické služby, které budou poskytovány, a objem jejich nákladů. Popíše se i způsob distribuce výrobků a s tím spojené potřebné vybavení a vyvolané náklady. (VEJDĚLEK, 1997, s. 129)

2.3.6 Vztahy k životnímu prostředí

Tato část popisuje vliv projektu na životní prostředí, plnění požadavků, které kladou na provoz administrativní předpisy příslušné orgány, jako jsou státní správa a samospráva. Projekt popisuje, zda budou produkovány odpady a jak bude docházet jejich likvidaci. Je nutné uvést stanoviska pro ochranu životního prostředí. Vypracovaná vyjádření jsou součástí příloh k projektu. (VEJDĚLEK, 1997, s. 130)

2.3.7 Informace o řízení podniku

Účelem této části je popis základního organizačního schéma firmy, dělba práce, pravomoci a zodpovědnosti zakladatelů a vedoucích pracovníků. O každém ze zakladatelů a vedoucích pracovníků se uvedou základní údaje: jméno, věk, rodinný stav, bydliště, telefonní spojení, e-mailové spojení, vzdělání, dosažené významné úspěchy, předešlé získané zkušenosti vztahující se k oboru, ve kterém se má podnikat, mimopracovní zkušenosti a morální předpoklady potřebné ke zvládnutí vedení podniku, a tyto údaje se dodají do přílohové části projektu. (VEJDĚLEK, 1997, s. 130)

2.3.8 Finanční část projektu

Tato část projektu vyjadřuje očekávané finanční výsledky předpokládaných výkonů podniku. Ukazuje všem vkladatelům cizího a vlastního kapitálu, kolik finančních prostředků je potřeba poskytnout, do čeho budou finance vloženy a jakou ziskovost lze očekávat. (VEJDĚLEK, 1997, s. 130)

2.3.9 Poradenská a technická pomoc

V této části projektu uvedeme odborné instituce, experty a okruhy otázek, ve kterých poskytl poradenskou a technickou pomoc. (VEJDĚLEK, 1997, s. 131)

2.3.10 Přílohová část

Tato část zahrnuje:

- celkovou projektovou dokumentaci, včetně rozpočtu;
- předběžnou domluvu s hlavními odběrateli;
- předběžnou domluvu s hlavními dodavateli;
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, hygienickou zprávu, popřípadě další instituce;
- reklamní dokumentaci o výrobku a další dokumenty, které jsou vhodné pro projekt (VEJDĚLEK, 1997, s. 131)

2.3.11 Kontrola projektu

Každý podnikatelský projekt, který vypracoval sám zakladatel, by měl být podroben kontrole dřív, než se dostane do rukou odborným institucím a potenciálním investorům (bank). Kontrolu lze provést buď s konzultací externích expertů (účetní, právník) nebo pomohou odborné poradenské firmy, regionální poradenská centra či odborné podnikatelské svazy. (VEJDĚLEK, 1997, s. 131)

2.3.12 Vypracování žádosti financování

„Zároveň s projektem předložíme finančním institucím žádost o financování projektu. Po obdržení souhlasu o poskytnutí finančních prostředků na realizaci podnikatelského projektu nastává etapa prací na založení podniku: příprava a zahájení činností.“
(VEJDĚLEK, 1997, s. 132)

2.4 Zásady pro podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité cíle a požadavky, kterými jsou:

- stručnost a přehlednost (práce by neměla přesahovat padesát strojových stránek);
- jednoduchost a výstižnost, plán by se neměl podrobně věnovat technickým a technologickým věcem (má být srozumitelný pro investory a bankéře, to jsou zpravidla osoby, které nemají hlubší technické základy);
- uvést výhody produktu nebo služby, pro konečné uživatele, tj. zákazníky;
- zaměřit se na budoucnost – nevěnovat se, čeho již firma dosáhla, ale orientovat se na současné trendy, zpracování prognóz a jejich využití;
- důvěryhodnost a reálnost – zaměřit se na otevřené ohodnocení konkurence, tj. jeden z příkladů zvyšování důvěryhodnosti podnikatelského záměru;
- nebýt příliš optimistický, neboť to může poskytovateli kapitálu snížit důvěryhodnost;
- nebýt příliš pesimistický, neboť při podceňování plánu se to může investorovi jevit jako málo atraktivní záměr;
- neskryvat slabá místa a rizika projektu – při odhalení negativních faktorů v podnikatelském záměru, může u investora znamenat snížení důvěryhodnosti, naopak v případě identifikaci rizik a slabých stránek znamená připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů;
- upozornit na konkurenční výhody, připravenost manažerského týmu a vystihnout silné stránky firmy;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky;
- uvést, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením;
- nezapomenout na kvalitu formality celého záměru.

Závěrem je třeba uvést, že ani kvalitní podnikatelský záměr nezaručuje úspěch projektu, protože se jedná o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se příznivě projeví tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu;

- snižuje nebezpečí neúspěchu, který by ohrozil finanční stabilitu firmy. (FOTR, SOUČEK, 2005, s. 309)

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Prostředí, které nemůže podnikatel svým působením ovlivnit. Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různými dopady. Vnější prostředí lze analyzovat pomocí PESTE analýzy. (BUSINESSINFO.CZ, 2011)

2.5.1 PESTE analýza

Pomocí PESTE analýzy rozčleňujeme okolí podniku mezi pět skupin:

- Politické a právní – do této skupiny řadíme státní řízení, vládní opatření a nařízení, zákony státu, ústavu, trendy a postoje k podnikání, vliv EU;
- Ekonomické – je důležité pro odhad ceny pracovní síly a i pro odhad cen produktů nebo služeb. Daňové systémy a reformy, tržní trendy, státní podpora, nezaměstnanost, dotace, inflace, cena energie a pohonných hmot, hospodářský cyklus, a mnohé další vlivy;
- Sociální – životní úroveň, dále sem patří ukazatelé jako věk, pohlaví, počet obyvatel, vzdělání a zájem o kulturu aj.
- Technologické prostředí – řeší se zde otázky ohledně infrastruktury, jako například elektrická energie, telekomunikace. Dále se řeší, jakým směrem se novodobé trendy ubírají (3D technologie, internet v mobilech);
- Ekologické – dopade na životní prostředí, třídění komunálního odpadu, minimalizace plýtvání zdrojů. (KORÁB a kol, 2007, s. 47)

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí reprezentují variabilní veličiny, které může podnikatel svými aktivitami do určité míry kontrolovat a ovlivňovat. K nejdůležitějším vnitřním proměnným faktorům patří: (HISRICH, PETERS, 1996, s. 126)

2.6.1 Finanční zdroje

Finanční plán by měl podchytit finanční potřeby nového podniku.

2.6.2 Manažerský tým

Podnik si musí velmi důležitě promyslet, komu určí zodpovědnost za realizaci marketingové plánu. V některých případech nelze určovat odbornosti podle potřeby, neboť může vzniknout nedostatek některých typů technických manažerů. Podnikatel musí vybudovat kvalitní organizační strukturu a rozdělit mezi jeho členy zodpovědnost za realizaci marketingového plánu. (HISRICH, PETERS, 1996, s. 126)

2.6.3 Dodavatelé

Pro podnik je velmi důležité zvolit si vhodné dodavatele, na základě celé řady ovlivňujících faktorů, kterými jsou dodací lhůta, cena, jakost atd. Pokud se jedná o nedostatkové zboží, nebo kdy je určitou surovinu schopno dodat jen několik málo firem, potom podnikateli nezbývá nic jiného, než vybírat z omezeného množství dodavatelů. Tyto ovlivňující faktory je potřeba zohlednit v marketingovém plánu podniku. (HISRICH, PETERS, 1996, s. 126)

2.6.4 Cíle a záměry

Každý podnik by si měl zvolit svoje cíle a záměry, které určují cestu dlouhodobým rozhodováním. Tyto cíle a záměry vedou manažery i marketingový program určitým směrem, ale podnikatel je může pozměnit, neboť tyto směry podléhají jeho kontrole. Avšak jejich časté změny by mohly naznačovat, že vedení postrádá jistotu nebo stabilitu. (HISRICH, PETERS, 1996, s. 126)

2.7 Marketingový plán

Marketingový plán je nástroj, jehož primárním cílem je vylepšit výsledky, a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit. V marketingovém plánu provádíme analýzu současného stavu podnikání (definice a popis podniku, nabízené produkty a služby, konkurence). Rovněž se zabýváme tím, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Marketingový plán je velmi úzce spojen s podnikatelským plánem podniku, nebo může být přímo jeho součástí. Marketing je jednou z klíčových činností podnikání. (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 36)

2.7.1 Pět důvodů pro přípravu marketingového plánu

Minimalizace podnikatelského rizika – analyzovat, jak na naše podnikání bude působit konkurence a vnější prostředí. Na základě analýz plánovat prodejní výsledky a zvažovat, jaké marketingové aktivity realizovat, abychom dosáhli prodejních výsledků, a kolik nás tyto aktivity budou stát.

Zvýšit obrát a zisk podniku – současné a potenciální zákazníky rozdělit vhodným způsobem do několika skupin, podle toho, jak se s nimi bude dále pracovat. Zpracování vhodné komunikační strategie proto, abychom si udrželi stávající zákazníky nadále maximálně spokojeny a úspěšně a efektivně oslovit potenciální zákazníky, a tím je začlenit do skupiny stávajících zákazníků.

Vždy vědět, jak jsme úspěšní – klíčové je používat marketingový plán jako pracovní nástroj, a během roku ho vyhodnocovat, zda dodržujeme a plníme vytyčené cíle.

Zapojení zaměstnanců – do procesu přípravy marketingového plánu maximálně zapojit zaměstnance podniku. Seznámit je s důvody, proč je marketingový plán pro podnik tak významný. Seznámit zaměstnance s hotovým plánem a vhodně je motivovat. V průběhu roku informovat zaměstnance o stavu plnění plánu.

Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti podniku – bude-li se podnik rozvíjet podle představ podnikatele, určitě se dostane časem do jednání s obchodními partery, kteří podmíní vzájemnou spolupráci tím, že od podniku získají finanční výsledky a finanční plány, a i

podnikatelský plán. Poskytnutím finančních plánů a výsledků obchodním partnerům zvýší důvěryhodnost podniku, a tím i otevření nových obchodních příležitostí. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 37)

2.7.2 Co by měl marketingový plán obsahovat

Struktura marketingového plánu je vidět na následujícím obrázku. Jednotlivé body obrázku jsou následně detailněji rozvedeny.



Obr. 2: Struktura marketingového plánu (Zdroj: KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 39)

2.7.3 Vnitřní marketingové faktory

V oblasti vnitřních marketingových faktorů je důležitá skutečnost, aby si podnikatel uvědomil potřebu zjištění svých silných a slabých stránek. Silné stránky potom vhodně využil jako svou výhodu a na slabé stránky eliminovat. Vnitřní faktory jsou tedy následující:

- Motivy podnikatele podmiňující;
- Podnikatelovy marketingové kompetence:
 - Úsudek;
 - Zkušenosti;

- Znalosti;
- Komunikace;
- Ostatní kompetence;
- Marketingové zdroje;
- Konkurenční výhody. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 39)

2.7.4 Vnější marketingové faktory

V této oblasti je nutné se zaměřit na využívání pozitivních faktorů v podobě příležitostí a snažit se potlačit hrozby. Vnější faktory, které mohou být zdrojem příležitostí a hrozeb tedy jsou:

- Zákazníci;
- Trh a odvětví;
- Konkurence;
- Makroprostředí.

2.7.5 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou do značné míry zaměřeny na:

- Zeměpisném trhu: každý menší podnik se soustředí pouze na své blízké okolí;
- Ambicích majitelů rozšiřovat podnik: majitelé mají k růstu podniku různé postoje. Jejich ambice významně ovlivňují cíle podniku. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 39)

2.7.6 Marketingové metody

Jedná se zejména o 4P marketingového mixu (Produkt – výrobek, price – cena, place – místo/distribuce, promotion – propagace). (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 39)

2.8 Marketingový mix

Marketingový mix je pojmenování čtyř hlavních faktorů v rámci marketingového systému a to produkt či služba, ceny, distribuce a propagace. Tyto hodnoty se liší v závislostech na odvětví, cíli, podniku, povaze trhu, velikosti podniku. Někteří podnikatelé se řídí „poskytnutí maximální hodnoty za danou cenu“, jiní zas „špičková kvalita za vyšší cenu“ je tedy zřejmé, že každá z těchto možností bude mít odlišné složení marketingového mixu. Mohou se lišit v metodách reklamy či distribučním kanálem. Nastínění marketingového mixu podrobněji: (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 40)

2.8.1 Produkt nebo služba

Produkt je v podstatě cokoliv, co je nabízeno na trhu. V rámci prvku produktu nebo služby se vyskytují proměnné veličiny, které se musí promítnout v marketingovém plánu. Jedná se o balení, značku, vzhled, design, tvar. Každý z těchto prvků může výrobek nebo službu odlišovat od konkurence. V této souvislosti je vhodné zmínit následující pojmy:

- Jádru produktu – samotný přínos, který zákazník kupuje. Představuje základní motivaci kupujícího ke koupi.
- Vlastní produkt – je určen těmito faktory:
 - Vzhled produktu
 - Název produktu
 - Kvalita
 - Design
- Rozšířený produkt – představuje nadstandard, kterým se snažíme působit na zákazníka, abychom zvýšili jeho spokojenost z koupě.
- Diferencovaný produkt – jedná se o odlišování od konkurence. Je třeba zjistit, jaké odlišnosti zákazník nejvíce ocení. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 40)

2.8.2 Stanovení cen

Stanovení cen patří k jednomu ze složitějších úkolů, který musí podnik učinit. Kvalita výrobku nebo služby může vyvolat nutnost stanovení vyšší ceny. Při uvádění ceny se musí zohlednit režijní náklady, slevy, doprava. Cena výrobku může záviset i na poptávce výrobku. Obecně však platí vztah: $\text{cena výrobku} = \text{náklady} + \text{marže}$. (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 40)

2.8.3 Distribuce

Pro dnešní situaci na trhu je typické, že nabídka převyšuje poptávku. Podniky se snaží získat nové zákazníky přes celou řadu konkurence. Budují si pevnější konstrukci, než je konstrukce u konkurence. Právě v této konstrukci se podniky liší, podle toho zda se zaměřují na konečného zákazníka (business to customer, B2C) nebo na podnik (business to business, B2B).

Podniky, které oslovují přímého zákazníka (B2C) mají již jednotný pohled. Jedná se o marketing, jež umožní směřovat všechny aktivity k cílovému zákazníkovi. Podle mnohých studií je potvrzeno, že varianta B2C je nepřiměřeně vysoká z hlediska financí a tím pádem neefektivní.

Firmy v segmentu B2B naopak brání rozvoji nedostatek marketingu. Ve snaze získat co nejvyšší podíl na B2B trhu, se podniky zaměřují pouze na rychlost a získání výhody prvního hráče bez důkladného porozumění faktorům, které určují hodnotu jména podniku. Výsledkem je neochota manažerů vidět, jak důležitou roli hraje propracovaný strategický marketing. (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 40)

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá v rozboru současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby. (VLASTNICESTA.CZ, 2011)

2.9.1 Výhody a nevýhody

Mezi hlavní výhody SWOT analýzy patří relativní jednoduchost a rychlost při sestavení, takže každá firma si může svojí SWOT analýzu sestavit sama v poměrně krátkém čase a levně. Ovšem za předpokladu, že se na jejím vytvoření bude podílet pokud možno co nejvíce pracovníků. Pokud se na vytvoření budou podílet pouze lidé z jedné hierarchické skupiny, může dojít k velkému zkreslení výsledků. Optimální je tedy, aby se na vytvoření SWOT analýzy podílelo co nejvíce lidí ze všech hierarchických skupin. (PODNIKATEL.CZ, 2011)

2.9.2 Možnost postupu sestavení

Pro každou analýzu, tedy i SWOT jsou potřebné informace. Informace lze získat různými prostředky, například zaměstnanci z celé hierarchické úrovně. Je tedy možno zadat dotazníkovou metodou zaměstnancům, ze které se utvoří zdroj informací. V následné fázi dojde k diskuzi a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti. (PODNIKATEL.CZ, 2011)

2.9.3 Jednotlivé části SWOT analýzy

- Silné stránky – všechny přednosti, kterými podnik disponuje. Například: velikost firmy, kvalitní vedoucí, moderní technologie, velké množství finančních prostředků, kvalifikovanost a odbornost zaměstnanců;
- Slabé stránky – všechny slabiny, které podnik odkrývá. Například: nedostatečné pochopení při reklamní kampani. Špatná kvalita surovin, špatné výrobní systémy, příliš úzký nebo naopak široký sortiment výrobků, malé výrobní prostory;
- Příležitosti – příležitosti poskytují potenciální užitek firmy. Využitím příležitostí může firma získat konkurenční výhodu. Například: navázání kontaktů s novými partnery, expanze na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování;
- Hrozby – protipól příležitostí. Například: hospodářská krize, nová a silná konkurence, nestabilní politická situace v okolí firmy, různé živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci.



Obr. 3: SWOT analýza (Zdroj: PODNIKATEL.CZ, 2011)

2.10 Financování podniku

Finanční řízení podniku má čtyři hlavní úkoly:

- Získávat peníze a fondy pro běžné i mimořádné potřeby podniku a rozhodovat o jeho struktuře;
- Rozhodovat o umístění kapitálu, jako např. financovat běžné činnosti podniku, investice do nových výrobních technologií, nákup aktiva, investice do hmotného a nehmotného majetku;
- Rozdělení zisku (reinvestovat nebo jej vyplátit ve formě dividendy);
- Plánovat, analyzovat, zaznamenávat a kontrolovat hospodářskou stránku činnosti podniku, aby byla zajištěna finanční stabilita podniku.

Pod pojmem financování si můžeme představit získávání a rozdělování fondů. U malých firem se o finanční řízení stará sám majitel, u větších firem hlavní účetní a u

velkých firem finanční ředitel s celým štábem finančních poradců. Veškeré financování a finanční řízení je ovlivňováno faktorem času a faktorem rizika.

Faktor času znamená, že peněžní jednotka (Kč) má v různých časových okamžicích rozdílnou hodnotu. Koruna dnešní má větší hodnotu než koruna získaná za rok, protože současnou korunu, kterou máme, můžeme investovat tak, aby nám přinesla úrok.

Faktor rizika spočívá v tom, že kdo rozhoduje o výběru z možných variant, si není jistý výsledky těchto variant, neboť varianta s větším rizikem většinou přináší větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk. Riziko představuje nebezpečí, že očekávané výnosy nebudou získány, nebo dokonce, že investovaný kapitál bude zcela ztracen. Riziko vzniká z vnějších příčin (přírodní katastrofy, inflace, hospodářské krize) a vnitřních příčin (chybný odhad poptávky, špatná investice). Čím vyšší je riziko, tím vyšší se požaduje výnos.

Všeobecná pravidla pro finanční rozhodování:

- Při stejném riziku se preferuje vždy větší výnos před výnosem menším;
- Při stejném riziku se preferuje vždy menší riziko před rizikem větším;
- Za větší riziko se preferuje vždy větší výnos;
- Preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou obdrženou později;
- Motivací investování do určité akce je očekávání většího výnosu;
- Motivací veškerého investování je zvětšení majetku. (SYNEK, 1999, s. 232)

2.10.1 Zdroje financování

K financování je možné využít výběr ze dvou druhů peněžních prostředků, a to vnitřní (interní) financování a vnější (externí) financování. Interní zdroje financování podnik získává na základně vnitřní činnosti (zisk po zdanění, odpisy, prodej složek investičního majetku). Externí zdroje financování jsou zdroje získané mimo vnitřní činnost podniku (počáteční vklady vlastníků a jejich zvyšování, dlouhodobé dluhy, krátkodobé bankovní úvěry, vklady dalších subjektů, subvence a dary). (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 195)

2.10.2 Vnitřní zdroje financování

- Zisk je důležitá část interních zdrojů. Zisk po zdanění, který není použit na výplatu podílu nebo tvoření fondů zůstává v podniku a je možno ho použít na financování potřeb podniku;
- Odpisy nepředstavují nově vzniklý zdroj financování, ale vyjadřují peněžní hodnotu opotřebení dlouhodobého majetku. Odpisy tedy snižují zisk před zdaněním (snížení odvedené daně) a tím pádem snížení výdajů;
- Ostatní vnitřní zdroje financování mohou vzniknout odprodejem nepoužitého materiálu či majetku. Například při zajištění výrobního procesu s menším objemem strojů může dojít k odprodeji již nepoužívaných zařízení nebo odprodej nepoužitého materiálu ze skladu podniku. (KORÁB, MIHALSKO, 2005, s. 195)

2.10.3 Vnější zdroje financování

Externí zdroje financování umožňují přesněji reagovat na potřebné změny podnikového majetku v souvislosti se změnou situace na trhu. Umožňuje rychlejší a rozsáhlejší tvorbu podnikové kapitálu při zakládání podniku. Externí financování sebou nese i jisté problémy. Rozšiřuje počet společníků nebo věřitelů, kteří mohou ovlivňovat rozhodnutí podniku a současně zvyšují nárok na udržení likvidity a platební schopnosti podniku.

- Bankovní úvěry jsou nejčastějším zdrojem pro podnikatele. Poskytnutý kapitál je ve formě úvěru od finančních institucí a jako takový vyžaduje garanci nebo záruku (hmotné aktivum v podobě pozemku nebo budovy). Pokud se podnik rozhodne využít bankovní úvěr jako zdroj financování, musí mít představu o tom, co všechno je potřeba udělat, aby úvěr získal. Banky si v tomto směru počínají velmi obezřetně a dodržují určitý postup. Základním dokumentem pro žádost o bankovní úvěr je podnikatelský záměr;
- Obchodní úvěry poskytují buď dodavatelé, nebo odběratelé. Častějším poskytovatelem jsou dodavatelé, kteří poskytují úvěr v podobě odkladu platby za provedenou dodávku výrobků nebo služeb o dohodnutý počet dní (jedná se o prodloužení doby splatnosti faktury). V takto poskytovaném úvěru hraje velkou

roli vzájemná důvěra obchodních partnerů. U poskytování odběratelského úvěru se jedná o přijímání zálohy od odběratelů. Tento typ se používá především v odvětví s dlouho průběžnou dobou výroby, jako je například stavebnictví;

- Leasing – můžeme rozumět jako pronájem. Je využíván zejména z důvodu úspory hotovosti a možnosti daňových úspor. Jedná se o dohodu, kdy nájemce užívá majetek po předem dohodnutou finanční odměnu (nájemné). Rozlišujeme leasing operativní a finanční.

Operativní leasing je definován jako krátkodobý nebo střednědobý zrušitelný pronájem, po jehož ukončení vrací uživatel zpět pronajímateli.

Finanční leasing je dlouhodobý nezrušitelný pronájem, po jehož ukončení přechází vlastnické právo na předmět leasingu;

- Rizikový kapitál je zvláštní forma financování. Je poskytován rizikovým investorem, většinou na předem stanovené období ve formě navýšení základního kapitálu. Jedná se tedy o dočasný zdroj financování, výměnou za majetkovou účast v podniku. V praxi se vyskytují následující druhy rizikového kapitálu: zárodečný kapitál, rozběhový kapitál, rozvojový kapitál, financování tradiční akvizice, návrat do soukromí, oficiální rizikový kapitál, neoficiální rizikový kapitál;
- Franchising je přenesení na trh již dobře známé a zaběhnuté obchodní značky. Vlastník franchisy vystupuje jako samostatný podnikatel v řetězci poskytovatelů franchisy. Užívá či vyrábí licencované výrobky nebo služby franchisingové organizace;
- Dotace – jedná se o nenávratný zdroj financování. Je to podpora prosazování svých záměrů buď státem, nebo jinou územní institucí. Dotace lze členit na přímé a nepřímé. Přímé dotace znamenají přisun peněžních prostředků do podniku a u nepřímých dotací se jedná o snížení podnikových výdajů. (KORÁB, MIHALISKO, 2005, s. 209)

2.10.4 Ukazatele ekonomické efektivity

Ukazatele ekonomické efektivity můžeme dělit podle dvou hledisek:

- Dle faktoru času: dělíme na statické (faktor času není zohledněn) a dynamické (faktor času je zohledněn);
- Dle pojetí efektu: dělíme na nákladové, kde očekávaným efektem je úspora nákladů, dále výnosové, kde je očekávaným efektem zisk a poslední efekt, který je založen na penězích (čistý výnos z investice). (FOTR, 1993, s. 25)

Nejpoužívanější ukazatelé:

- Rentabilita vlastního a celkového kapitálu,
- Doba návratnosti;
- Čistá současná hodnota;
- Vnitřní výnosové procento;
- Index ziskovosti. (FOTR, 1993, s. 26)

3 Analytická část

V analytické části budu vycházet z části teoretické, konkrétně se jedná o sestavení PESTE analýzy, SWOT analýzy a marketingového mixu. PESTE analýza nám ukazuje faktory ovlivňující vnější prostředí. U vnitřního a vnějšího prostředí se zaměřím především na analýzu stávající konkurence. Marketingový mix slouží k navýšení prodeje a užitku cílovým zákazníkům. SWOT analýza nám naznačí současnou situaci podniku. Zjistíme jaké silné stránky a příležitosti nám SWOT analýza přinese a dále kterým slabým stránkám a hrozbám bude třeba předejít. Dále se v analytické části budu věnovat procesům ovlivňující chod celé restaurace. Jedná se o procesy plánování, nákup, příprava, výroba a obsluha, které jsou uvedeny v kapitole 3.3.1 Produkt.

3.1 PESTE analýza

Pomocí PESTE analýzy určujeme vlivy vnějšího prostředí, které mají dopad na okolí podniku. Faktory ovlivňující vnější prostředí si níže rozdělíme do pěti skupin, jedná se o faktory politické a právní, dále ekonomické, sociální, technologické a ekologické.

3.1.1 Politické a právní

Politické a právní faktory se vztahují k právní formě podnikání. Restaurace bude prováděna na živnost, konkrétně živnost řemeslná, proto se musí dodržet dané podmínky pro získání živnostenského listu. Podnik může ovlivnit nárůst spotřební daně u potravin, nebo zpřísnění hygienických podmínek.

3.1.2 Ekonomické

Mezi hlavní ekonomické faktory patří daňové zatížení, vývoj české koruny a míra inflace. Zatížení restaurace ovlivňují všechny výše vyjmenované ekonomické faktory. Míra inflace způsobuje navyšování cen produktů a služeb. Daňové zatížení ovlivňuje podíl na zisku.

3.1.3 Sociální

Sociální faktory jsou potenciálními ukazateli příležitostí pro daný podnik. Jedná se o životní úroveň v okolí podniku, dále věkové složení mikroregionu, pohlaví a počet

obyvatel spadající pro toto okolí. Do sociálních faktorů můžeme zařadit vzdělání a také zájem o kulturu.

3.1.4 Technologické

Do technologických procesů bych zahrnul vše, co je spojené s procesem výroby a přípravy jídla. Jedná se o technologické vymoženosti dnešní doby. Především technologie do kuchyně, které usnadňují a zefektivňují přípravu pokrmů. Tyto technologie také šetří čas a námahu vynaloženou na výrobu jídla. Jako další technologickou inovaci bych využil software pro sledování skladu zásob.

3.1.5 Ekologické

U ekologických faktorů se musíme zaměřit především na správné a šetrné nakládání s odpadem. Musíme si dávat pozor na třídění odpadů. Třídít komunální odpad, sklo a papír. Dále musí dbát na různé vyhlášky ohledně ekologického prostředí.

3.1.6 Shrnutí

Dle analýzy PESTE docházíme k shrnutí, že restaurace bude prováděna na živnostenský list, konkrétně živnost řemeslnou. Dále můžeme využít technologické vymoženosti spojené především s procesem výroby a přípravy jídla. Nesmíme opomenout na šetrné nakládání s odpadem. Dbát na třídění komunálního odpadu a respektovat vyhlášky ohledně ekologického prostředí.

3.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

U analýzy vnitřního a vnějšího prostředí si uvedeme potenciální konkurenci restaurace, konkrétně se zaměřím na blízké okolí Rosic. U potenciálních konkurentů uvedu hlavní výhody/nevýhody restaurace a průměrnou cenu poledního menu, která nám bude sloužit pro pozdější propočtovou část. Dále možné budoucí dodavatele a v neposlední radě se zaměřím na tržní analýzu zákazníků, kteří budou hrát velkou roli na začátku podnikání. Zákazníci jsou totiž jedním z hlavních faktorů, rozhodujícím o setrvání restaurace na trhu.

3.2.1 Konkurence

V konkurenci se zaměřím na 6 stávajících objektů, u kterých si naznačím výhody a nevýhody. Po navštívení těchto restaurací jsem schopen uvést průměrnou cenu poledního menu a dále počet druhů menu přes poledne.

Restaurace pizzerie u Radnice:

- Výhodou této restaurace je poloha v centru města, kde se nachází mnoho potenciálních zákazníků především z úřadů. Další výhodou je, že restaurace nabízí velký výběr druhů pizz.
- Jako hlavní nevýhodu restaurace vidím v nekvalifikovaném personálu a že restaurace nabízí stejný jídelníček již několik let, ze kterého plyne menší zájem zákazníků opětovného navštívení restaurace.
- Počet druhů menu jsou 3 a průměrná cena těchto menu je 75 Kč

Restaurace Slovan:

- Restaurace Slovan disponuje dostatkem parkovacích míst před svým objektem, další výhodou této restaurace jsou velké vnitřní prostory, které se především dají využít na konání slavností a různých akcí. Restaurace nabízí i možnost ubytování, které hosté využívají při spojení s různými akcemi.
- Nevýhod u této restaurace je hned několik. Mezi hlavní nevýhody patří špatná poloha objektu, který se nachází v nefrekventovaném prostředí. Jelikož je restaurace v pronájmu, majitel neinvestuje do vybavení a tím se stává restaurace zastaralá. Restaurace neklade velký důraz na propagaci a další nevýhodou je personál, který se chová příliš neprofesionálně.
- Počet druhů menu jsou 3 a průměrná cena těchto menu je 70 Kč

Restaurace Kino:

- Výhody u této restaurace jsou pouze v možnostech připojení k WiFi síti a v nekuřáckém prostředí, které platí pro celou restauraci.

- Zjištěné nevýhody jsou tři. První nevýhoda je malá kapacita, které se pohybuje okolo 20 míst k sezení. Druhou nevýhodou je nedostatek parkovacích míst před objektem a poslední nevýhodou je přístup do restaurace, který se skládá z mnoho schodů, které jsou nevhodné pro starší populaci a hendikepované jedince.
- Počet druhů menu je 2 a průměrná cena těchto menu je 70 Kč

Hotel u Crlíků:

- V této situaci se jedná spíše o hotel než restauraci a zjištěnou výhodou je dostatek míst, využitelných pro různé narozeninové a firemní akce, které je možno spojit s další výhodou tj. možnost ubytování.
- Jelikož se jedná spíše o hotel, jsou zde nabízeny drahé jídla oproti konkurenci a drahé ubytování. Nutno podotknout, že další nevýhodou je personál, který je nepříjemný a neochotný.
- Počet druhů menu je 2 a průměrná cena těchto menu je 85 Kč

Restaurace Ševčík:

- Jedinou výhodou restaurace Ševčík je možnost posezení v soukromém salonku, který je možno pronajmout samostatně, bez nutnosti zavření celé restaurace.
- Nevýhodou je nedostatek parkovacích míst, dále malá vnitřní kapacita k posezení, absence letní zahrádky a restaurace neklade žádný důraz na propagaci.
- Počet druhů menu je 1 a cena tohoto menu je 70 Kč

Restaurace Dobrá chvíle:

- Restaurace Dobrá chvíle je v okolí známá především vyhlášenou kuchyní a výhodou je i personál, který tvoří stálý a profesionální kolektiv.

- Mezi nevýhody patří poloha restaurace, která se nachází v malé vesnici. Jelikož se jedná o velký objekt, můžeme mezi další nevýhody zařadit velké provozní náklady restaurace.
- Počet druhů menu jsou 3 a průměrná cena těchto menu je 75 Kč

3.2.2 Dodavatelé

Restaurace bude zásobována více dodavateli, tudíž nebude mít jednoho výhradního dodavatele. Podnik bude preferovat menší dodavatele především z okolí kvůli čerstvosti surovin a dalším důvodem jsou menší náklady na dopravu. Mezi dodavateli se však vyskytnou i velké firmy, u kterých je možnost velké vyjednávací síly a spolehlivost dodávky. Konkrétní dodavatelé:

- Filla Rosice s.r.o. (alkoholické a nealkoholické nápoje)
- Hadač a Zapletal s.r.o. (masné výrobky)
- Makro s.r.o. (veškerý sortiment zboží)
- Pivovar Starobrnno a.s. (pivo a nealkoholické čepované nápoje)

3.2.3 Tržní analýza zákazníků

Zákazníci hrají hlavní roli pro setrvání podniku na trhu. Jejich zájem/nezájem ovlivňuje existenci celé restaurace. V blízkém okolí se vyskytuje 6 potenciálních hrozeb podniku. Hlavním cílem podniku bude „převzetí“ zákazníků a následné „udržení“ v restauraci. V níže uvedené tabulce je uveden počet zákazníků, kteří navštívili restauraci přes polední menu, mimo menu a počet zákazníků, kteří navštívili restauraci bez konzumace jídla. Tato tabulka bude sloužit především v části výpočtové, kde budeme zjišťovat odhadované výnosy restaurace. Uvedené informace v tabulce jsou provedeny odhadem, respektive sledováním každé z konkurenčních restaurací. Každá restaurace byla sledována tři dny v jednom týdnu (dva všední dny a jeden den o víkendu). Ze tří vypočítaných dnů je odhadnut průměrný týdenní počet zákazníků, kteří navštívili restauraci. Týdenní odhad je převeden na měsíční návštěvu (22 všedních dnů a 8 dnů víkendových).

Tab. 1: Tržní analýza zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název restaurace | Počet zákazníků polední menu (za měsíc) | Počet zákazníků mimo menu (za měsíc) | Počet zákazníků bez jídla (za měsíc) |
|-------------------------|--|---|---|
| Pizzerie u Radnice | 1540 | 1100 | 380 |
| Restaurace Slovan | 880 | 300 | 1020 |
| Restaurace Kino | 440 | 190 | 530 |
| Hotel u Crlíků | 660 | 830 | 190 |
| Restaurace Ševčík | 990 | 970 | 600 |
| Restaurace Dobrá Chvilé | 1980 | 1730 | 380 |
| Celkem | 6490 | 5120 | 3100 |

V níže uvedené tabulce můžeme vidět předpokládaný počet zákazníků pro restauraci za jeden měsíc. Odhadované číslo je získáno z průměru šesti restaurací uvedených v Tab. 1: Tržní analýza zákazníků.

Tab. 2: Předpokládaný počet zákazníků pro restauraci (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Počet zákazníků polední menu (za měsíc) | Počet zákazníků mimo menu (za měsíc) | Počet zákazníků bez jídla (za měsíc) |
|---|--|---|---|
| Předpokládaný počet zákazníků pro restauraci | 1090 | 860 | 520 |

3.3 Marketingový mix – 4P

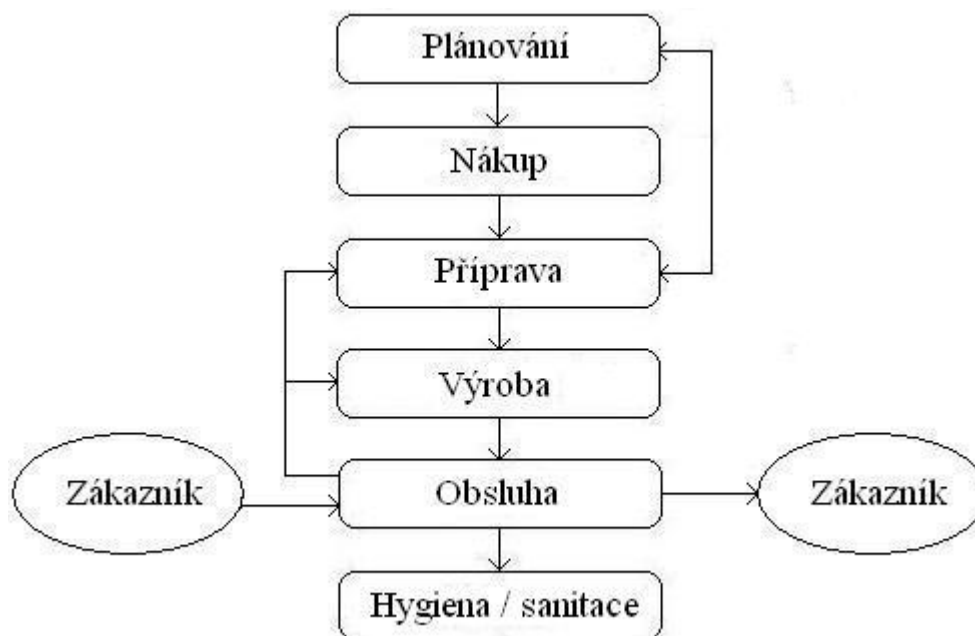
Marketingový mix nám napomáhá ke zvýšení prodeje a užitku cílovým zákazníkům. Jedná se o kombinaci čtyř složek marketingu, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

3.3.1 Produkt

Restaurace nabízí středně velké prostory k pohoštění. Kapacita se pohybuje kolem 45 míst k příjemnému posezení. Budou zde nabízena klasická jídla české kuchyně, dále minutky a polední menu. Polední menu se bude podávat od 11 hodin do 14 hodin a to v podobě tří různých variant jídla. Tyto jídla budou ve třech cenových kategoriích.

Prostory restaurace lze také využít pro konání různých rodinných či svatebních hostin a dále také uspořádání firemních večírků nebo školení.

V níže uvedeném obrázku najdeme procesy procházející restaurací. Vývojové diagramy jednotlivých procesů jsou uvedeny v kapitole 4.5 Procesy a vývojové diagramy



Obr. 4: Základní dělení procesů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.3.2 Cena

Ceny podávaných jídel budou odvozeny a přizpůsobeny cenám okolních restaurací. Restaurace bude neustále sledovat konkurenci a bude reagovat na změny cen a jídel tak, aby si udržela a přitáhla nové zákazníky. Po zjištění cen poledních menu u okolních restaurací v kapitole 3.2.3 Konkurence, bude cena v restauraci nastavena tak, aby si každý zákazník našel cestu právě sem. Průměrná cena poledního menu u okolních restaurací je 73 Kč, tudíž restaurace zvolí průměrnou cenu 70 Kč. Jelikož nabízíme tři druhy menu ve třech cenových kategoriích, budou ceny následující: menu č. 1 = 65 Kč, menu č. 2 = 70 Kč, menu č. 3 = 75 Kč. V ceně budou započítány veškeré náklady procesů prováděné v restauraci. Jedná se o procesy plánování, nákup, příprava, výroba, obsluha a hygiena. Restaurace bude přijímat platby veškerého typu. Konkrétně hotově, kartou a stravenkami.

3.3.3 Distribuce

Restaurace leží na kraji města Rosice 20 km od Brna. Od centra se restaurace nachází necelý kilometr, zhruba 8 minut pěší chůze. Distribuce bude prováděna přímým prodejem koncovým zákazníkům. Zákazníkům budou nabízena teplá jídla po celý den, alkoholické a nealkoholické nápoje, řada kvalitních vín a moučníky.

3.3.4 Propagace

Restaurace se bude zaměřovat na propagaci v různých formách, které jsou uvedeny níže. Cílem této propagace je dostatečně a kvalitně zviditelnit restauraci a získat nové zákazníky. Důležité bude udržet si stávající zákazníky, protože udržet si stálého zákazníka je „levnější“ než získávat nového. Mezi formy propagace bude patřit vytvoření vlastních internetových stránek a tím spojená reklama na internetu, dále reklamní tabule před restaurací, reklama v regionálním a místním tisku a v prvních měsících roznášení letáků po blízkém okolí.

V níže uvedené tabulce je naznačena pravděpodobná sezónní odchylka v návštěvnosti restaurace. Tabulka je uvedena na základě konzultace s lidmi pohybujícími se v odvětví gastronomie. Tabulka bude sloužit při výpočtech výkazů zisků a ztrát.

Tab. 3: Sezónní odchylky v návštěvnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

| Měsíc | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|-----------------------|----------|-------|--------|-------|----------|----------|
| Odchylka návštěvnosti | -15% | -15% | -5% | 0% | 10% | 20% |
| Měsíc | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Odchylka návštěvnosti | 25% | 20% | 5% | -5% | -10% | -20% |

3.3.5 Shrnutí

Marketingový mix nám naznačil, že v restauraci bude kapacita 45 míst, polední menu se bude podávat od 11 hodin do 14 hodin a to v podobě tří různých variant jídla. Ceny těchto jídel po prozkoumání a odvození od konkurence jsou 65 Kč, 70 Kč a 75 Kč. Cena těchto jídel bude důležitá hlavně pro výpočtovou část, konkrétně odhadované výnosy. Distribuce bude ve formě prodeje cílovým zákazníkům navštěvující tuto

restauraci. Propagace bude zaměřená na zviditelnění restaurace, ať už na webovém rozhraní, tak spojená s reklamou v tisku.

3.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy si konkrétně naznačíme „současnou“ situaci podniku. Uvědomíme si silné a slabé stránky, ale také si odkryjeme hrozby a příležitosti firmy. Dle analýzy bychom měli dojít k závěru, zdali silné stránky převyšují slabé a zdali není více hrozeb než příležitostí pro neúspěšný vstup na trh.

3.4.1 Silné stránky

- Výhodná poloha objektu, první restaurace na hlavním tahu od Brna na Třebíč;
- Snadné a dostatečné parkovací podmínky;
- Dostatečná vnitřní kapacita;
- Zavedení výběru ze tří druhů poledního menu;
- Nekuřácké prostory oddělené od kuřáckých prostorů.

3.4.2 Slabé stránky

- Objekt v pronájmu;
- Vzdálený přístup od centra města;
- Nízký počáteční kapitál;
- Mála kapacita letní zahrádky.

3.4.3 Příležitosti

- Nedostatečná kvalita konkurence;
- V blízkosti levný dodavatel;
- Propojení s nedalekým penzionem (možnost ubytování).

3.4.4 Hrozby

- Zvětšení počtu konkurence;
- Malá poptávka;
- Zvýšení DPH;
- Zpřísnění hygienických standardů a norem.

3.4.5 Shrnutí

Po shlednutí SWOT analýzy můžeme říct, že při dostatečném využití silných stránek a příležitostí, by měla být restaurace schopna konkurovat s ostatními podniky. Nejdůležitějším bodem je využití strategické polohy od Brna, především přes poledne, kdy je poskytováno menu. Další velkou výhodou je blízká poloha potenciálního dodavatele s alkoholem a ostatními potřeby. Největší příležitostí pro podnik je nedostatečná kvalita konkurence v blízkém okolí. Hlavním strategickým cílem restaurace je minimalizace silných stránek a hrozeb.

4 Vlastní návrh řešení

V této části bakalářské práce se zaměřím na samostatné zpracování vlastního návrhu řešení. Jedná se o souhrn, zdali je podnikatelský záměr realizovatelný. V následujících podkapitolách se zabývám právní formou podnikání, popisem podniku, personálem, dále identifikací rizik pro podnik a finančním plánem, kde se vyskytují odhadované náklady a výnosy.

4.1 Právní forma podnikání

Při výběru právních forem, jsem jako vhodnou variantu pro tento podnik zvolil podnikání ve formě fyzické osoby a to OSVČ.

Zvolená právní forma je hned z několika důvodů. Mezi hlavní důvody patří výhoda oproti obchodní společnosti, kde je pro vstup zapotřebí vysoký základní kapitál. Dalším důvodem je, že drobnou daňovou administrativu zvládne sám živnostník. Další výhodou OSVČ může být, že o existenci a chodu podniku rozhoduje sám živnostník, bez žádných společníků.

4.2 Popis podniku

Jak již bylo zmiňováno, objekt se nachází na kraji města, avšak s výhodnou polohou oproti konkurenci. Podnik je totiž první restaurací na hlavním cestovním tahu od Brna na Třebíč a tudíž se nabízí jako velmi vhodná pro navštívení. Nachází se zde bezproblémové a dostatečné zaparkování.

Restaurace je rozdělena na dvě části, na kuřáckou a nekuřáckou. Kuřácká část nabízí zhruba 15 míst k sezení a nekuřácká 30 míst. Celková kapacita restaurace se tedy pohybuje kolem 45 míst. V pondělí až pátek budou nabízena polední menu a to mezi jedenáctou až po čtrnáctou hodinu. V době poledních menu budou všechny prostory nekuřácké. Po celý týden budou nabízena teplá jídla a minutky.

Provozní doba:

Neděle – Čtvrtek 10:30 – 21:30

Pátek – Sobota 11:00 – 23:00

Při soukromých akcích domluvou

Polední menu:

Pondělí – Pátek 11:00 – 14:00

Minutková jídla:

Neděle – Čtvrtek 11:00 – 21:00

Pátek – Sobota 11:00 – 23:00

4.3 Personál

Při volbě formy podnikání jako OSVČ bude v restauraci vedoucí provozovny, který bude vlastnit vhodné oprávnění k tomuto provozování, protože já osobně nevlastním toto oprávnění k vedení podniku kvůli nedostatečnému vzdělání. V restauraci se bude provoz dělit na 2 směny. Na krátký a dlouhý týden. Každá směna obsahuje kuchaře, obsluhující a pomocnou sílu, která bude mít za úkol uklízení restaurace, drobné pomocné práce v kuchyni nebo obsluhování hostů dle potřeby.

Podnik se tedy skládá z následujícího sedmi členného personálu: vedoucí provozovny, 2x kuchař, 2x číšník, 2x pomocná síla.

Pro optimistickou variantu počítám s drobnou výpomocí do kuchyně a na obsluhu ve formě brigádních prací. Jedná se o dohodu o provedení práce. Počet odpracovaných hodin bude konkretizován na základě poptávky v restauraci.

4.4 Identifikace rizik

Zahájením provozu v oblasti gastronomie vznikají rizika s ním spojené. Níže uvedená rizika je potřeba analyzovat a minimalizovat. Jedná se o rizika:

4.4.1 Rizika a jejich předcházení

Nezájem zákazníků:

Jedná se o rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům. Nezájem zákazníků má velký dopad na návštěvnosti celé restaurace a s tím spojené očekávané výnosy. Důležité je tomuto riziku předejít.

Předcházení: Předcházet by se mělo především propagačními směry. Ať už vhodnou internetovou reklamou a s tím spojené webové stránky, nebo propagační letáky. Důležitá je také komunikace se zákazníky, zdali byli spokojeni, zdali nebyli a co by bylo potřeba případně pozměnit, aby se požadovaný zákazník vrátil zpět do restaurace.

Poruchovost v procesu výroby:

Jedná se o rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům. Moderní technologické prvky jsou v dnešní době nepostradatelné pro každou novou restauraci.

Předcházení: Vhodným způsobem jsou časté servisní prohlídky a kontroly. Dalším opatřením je mít dostatečnou finanční rezervu na nákup nových výrobních zařízení.

Úrazy zaměstnanců:

Jedná se o rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům.

Předcházení: Majitel nebo vedoucí provozu nesmí zapomenout na pojištění svých zaměstnanců.

Působení konkurence:

Jedná se o rizika spojené s udržení se na trhu v konkurenčním prostředí. Podnik musí brát zřetel, že se v okolí vyskytuje konkurence.

Předcházení: Restaurace bude neustále sledovat konkurenci a na jejím základě se snažit měnit ceny jídelního lístku, ale tak, aby to neovlivnilo ekonomiku podniku. Snažit se přilákat zákazníky různými akcemi a slevami.

Krádež majetku a živelné pohromy:

Jedná se o rizika spojené s majetkem. Navenek „nevinná rizika“, avšak jejich dopad může mít až katastrofální následky. Například v podobě nedostatečného požárního opatření.

Předcházení: Restaurace si sjedná pojištění proti případné krádeži. Stejně kroky učiní pojištěním proti živelným pohromám. Restaurace musí dodržovat dostatečná opatření.

Legislativa:

Jedná se o rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům. Zpřísněním norem může vzniknout riziko, že restaurace nebude splňovat nové požadavky.

Předcházení: Restaurace musí neustále sledovat změny v legislativě a v čas reagovat na dané změny. Tyto změny můžeme očekávat například u hygienických norem.

4.4.2 Stupeň a pravděpodobnost rizik

Tab. 4: Stupeň a pravděpodobnost rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

| Riziko | | Stupeň závažnosti | Pravděpodobnost výskytu |
|---------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| R1 | Nezájem zákazníků | 5 | VV - velmi vysoká |
| R2 | Poruchovost ve výrobním procesu | 3 | S - střední |
| R3 | Úrazy zaměstnanců | 3 | S - střední |
| R4 | Působení konkurence | 4 | V - velká |
| R5 | Krádež majetku a živelné pohromy | 2 | VM - velmi malá |
| R6 | Legislativa | 2 | M - malá |

4.4.3 Matice rizik

Tab. 5: Matice rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

| Stupeň závažnosti dopadu | 1 | | | | | |
|--------------------------------|---|----|----|---------|----|----|
| | 2 | R5 | R6 | | | |
| | 3 | | | R2 + R3 | | |
| | 4 | | | | R4 | |
| | 5 | | | | R1 | |
| | | VM | M | S | V | VV |
| Pravděpodobnost výskytu | | | | | | |

Možnosti rizik v restauraci jsou ve výše uvedené tabulce zpracovány formou matice. Výsledkem jsou tři barevná pole, která jsou níže rozepsány.

Rizika uvedená v zeleném poli jsou zanedbatelná, málo nákladná a snadno odstranitelná.

Rizika ve žlutém poli je nutné pojistit, jsou mírněji nákladná, pravděpodobnost vzniku není velká, ale jejich následek může být nevyčíslitelný.

Červené pole udává rizika s největší prioritou pro restauraci. Je nutné důkladné předcházení těmto rizikům, nebo snižování možnosti výskytu.

4.5 Procesy a vývojové diagramy

Procesy a jejich vývojové diagramy, které procházejí restaurací, jsou popsány v níže uvedených kapitolách. Jedná se o procesy plánování, nákup, příprava, výroba, obsluha a hygiena.

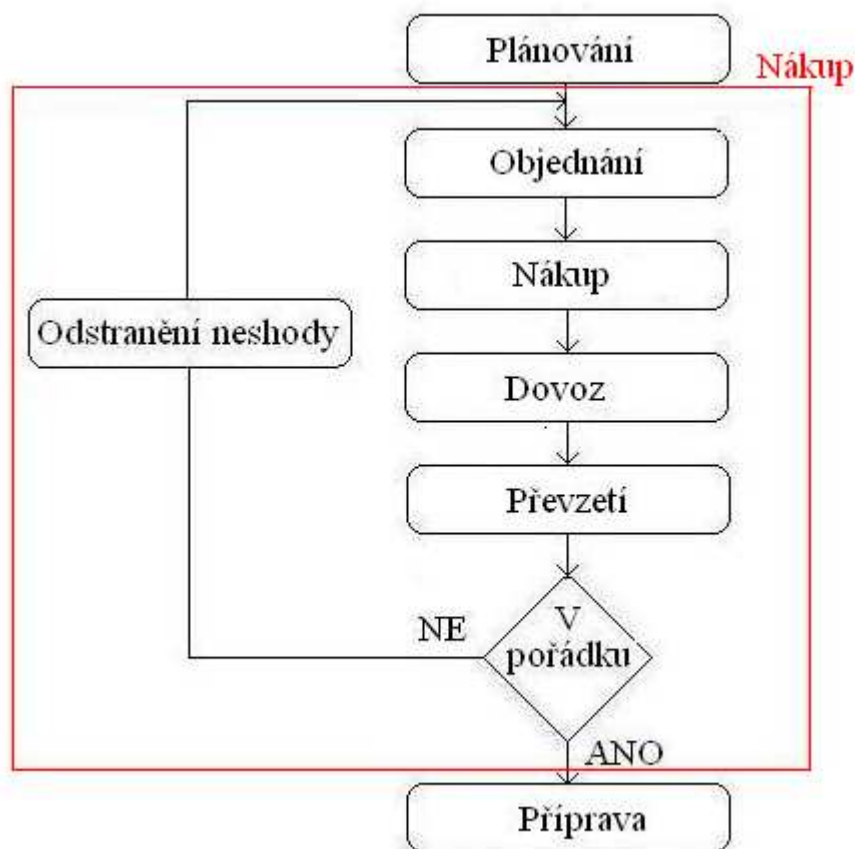
4.5.1 Plánování

Proces plánování je vstupním krokem celého procesního diagramu uvedeného v kapitole 3.3.1 Produkt. Plánování je založeno na zkušenostech z gastronomie a

získaných informací. Je důležité se zaměřit na zodpovězení otázek: Co koupit? Podle naplánovaného harmonogramu pro určitou dobu jsme schopni koupit vše co je potřeba. Kolik koupit? Jedná se o množství surovin, které je potřeba nakoupit do zásoby, aby nedošlo k narušení výroby. Množství se také odvíjí od poptávky. Kdo to nakoupí? Nákup pro restauraci bude zpravidla provádět vedoucí prodejny.

4.5.2 Nákup

Proces nákup je úzce spojen s procesem plánování, kde získáváme informace, které zboží je zapotřebí nakoupit. Proces nákup se skládá z činností objednání, samotného nákupu, dovozu, převzetí a kontroly, zdali je nákup proveden dle požadované objednávky. Pokud je nákup proveden správně, putuje do dalšího procesu. Pokud je nákup proveden mimo objednávku, putuju zpět přes odstranění neshody na začátek celého nákupního procesu.



Obr. 5: Vývojový diagram nákupu (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.3 Příprava

Proces příprava je spojkou mezi procesy nákup a výroba. Proces příprava je složen z činností: čištění, porcování, vážení, naložení a vhodné uskladnění surovin.



Obr. 6: Vývojový diagram přípravy (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4 Výroba

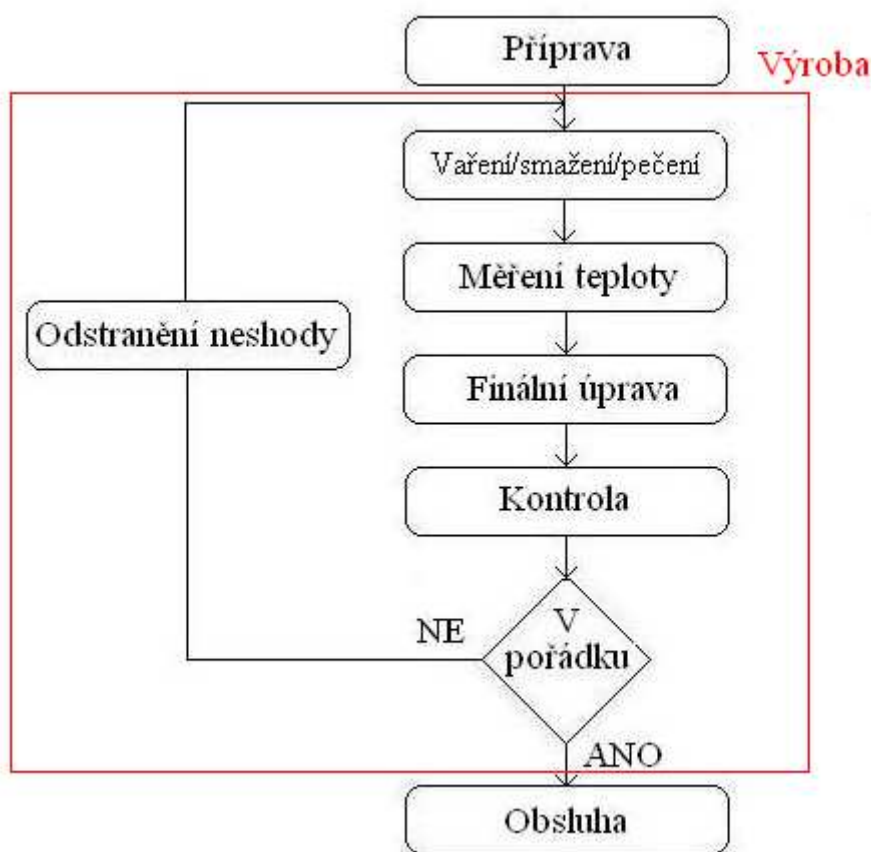
Celý proces výroba začíná převzetím informací a surovin z předešlých procesů, konkrétně ze skladování, čištění, porcování a vážení. Samotný proces výroba lze rozdělit na několik činností. Jedná se o:

1. *Vaření, pečení, smažení*: tato část procesu je nejdůležitější částí celého výrobního procesu. Jedná se o hlavní tepelnou přípravu pokrmu, jako je vaření, pečení nebo smažení. Suroviny přichází z předem připravených procesů, kde jsou očištěny, naporcovány a mají správnou gramáž.

2. *Měření teploty*: další činností je měření teploty, respektive udržení pokrmu ve správné teplotě. Každý pokrm vyžaduje jiné tepelné zpracování, záleží na druhu pokrmu. Vhodnou teplotu je nutné dodržovat tak, aby splňovala dané normy.

3. *Finální úprava*: z měření teploty přechází pokrm na finální úpravu, kde je přidána příloha a dále jsou zde činnosti spíše vizuálního charakteru (např. dozdobení pokrmu).

4. *Kontrola*: závěrečnou činností je kontrola. Kontrolu provádí kuchař, který svojí odborností a zkušeností posoudí, zdali je pokrm připraven k předání obsluze. Při předpokladu že pokrm není v pořádku, prochází celým procesem výroby znovu, kde jsou odstraněny neshody. Po správné kontrole putuje pokrm do další fáze, což je obsluha samotného zákazníka.



Obr. 7: Vývojový diagram výroby (Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.5 Obsluha

Na začátku obsluhy je požadavek zákazníka, následovaný obsluhou až po samostatné zaplacení za odvedenou službu. Povinností obsluhy je příjemnost, ochota, tolerance a zpětná vazba ve formě diskuse se zákazníkem, zda je spokojen, popřípadě co by změnil.

4.5.6 Hygienická opatření

Hygienická opatření a sanitace je finální fází všech procesů. V restauraci jsou plánována taková opatření a provoz, aby splňoval veškeré podmínky, které jsou uděleny Vyhláškou č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby.

Restaurace bude procházet celkovou rekonstrukcí, tudíž je počítáno s nejmodernější technologií, která ulehčuje dodržování hygieny. Jedná se o bezdotykové baterie v kuchyni a lehce čistitelná dlažba. Samozřejmostí je oddělení čisté výroby od špinavé. Na sociálních zařízeních budou papírové utěrky s tekutým mýdlem. O opravách a údržbách strojů bude vedena evidence, kterou bude mít na starost vedoucí provozovny.

Důležitým krokem zabezpečujícím hygienická opatření je zavedení systému Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP). Do tohoto systému budou během provozu zaškoleni všichni zaměstnanci. HACCP doporučuje postup pro vytváření sedmi základních principů dokumentace. Stručně řečeno, je potřeba stanovit skupinu osob (tým HACCP), popsat výrobu pokrmů a jejich distribuci, popsat charakter konzumentů (například děti podle věkových skupin, nebo lidé trpící onemocněním, alergií), vytvoření postupů charakterizujících výrobu ve formě diagramu (s ohledem na možná rizika ovlivnění zdravotní nezávadnosti pokrmu), a nakonec ověřit správnost výrobního diagramu. Sama dokumentace musí obsahovat analýzu nebezpečí (možných rizik), stanovení kritických bodů v místech, kde by mohlo v konkrétních podmínkách provozu dojít k porušení zdravotní nezávadnosti, stanovit kritické meze (například minimální dobu a teplotu úpravy pro danou technologii a danou skupinu výrobků), stanovit režim sledování, nápravu (například popis jak bude postupováno při nedodržení správného postupu, jak bude naloženo s pokrmem v nezvládnutém stavu), stanovit metody ověřování a naposled stanovit metody provozních postupů údržby dokumentace systému.

4.6 Finanční plán

Pro každý projekt je nejdůležitější finanční plán. Je to dáno několika důvody. Mezi hlavní důvody řadíme možnost půjčky pro daný projekt, a proto musíme prokázat určitou ziskovost a reálnost projektu.

4.6.1 Financování projektu

Projekt bude z velké části financován půjčkou od rodinného příslušníka. Naskytnutá možnost je vhodnější než bankovní úvěr. Půjčka bude ve výši 900 000 Kč a bude splácena po dobu tří let. Ostatní náklady, které nepokryje půjčka, budou financovány z účtu vlastníka.

4.6.2 Náklady na zřízení restaurace

Jak již bylo zmiňováno, restaurace je nyní používána jiným majitelem, který nesouhlasí s prodloužením smlouvy. Před znovuvotevřením však projde kompletními změnami. Tyto změny se týkají nové fasády. Dále se jedná o inovace v kuchyni, změna polohy baru, instalatérské a topenářské práce, kompletní malířské práce a další drobné úpravy. Přehled nákladů na vybavení restaurace jsou uvedeny níže v tabulce.

Tab. 6: Náklady na zřízení (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Kč |
|------------------------|-------------------|
| Fasáda | 100 000 Kč |
| Bourací práce | 25 000 Kč |
| Zednické práce | 15 000 Kč |
| Instalatéři a topenáři | 40 000 Kč |
| Malířské práce | 15 000 Kč |
| Ostatní práce | 15 000 Kč |
| Celkem | 210 000 Kč |

4.6.3 Náklady na vybavení

Restauraci je nutno celou vybavit. Musí se nakoupit veškeré vybavení do kuchyně, na toalety, nábytek, židle, stoly, nádobí a další. Dále je nutno zakoupit software pro snadnější evidenci skladových zásob.

Tab. 7: Náklady na vybavení (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Kč |
|--|-------------------|
| Nábytek na vybavení (židle, stoly, nádobí) | 75 000 Kč |
| Bar | 40 000 Kč |
| WC | 30 000 Kč |
| Kuchyně | 200 000 Kč |
| Software | 25 000 Kč |
| Ostatní náklady | 20 000 Kč |
| Celkem | 390 000 Kč |

4.6.4 Provozní náklady

Provozní režii tvoří z velké části náklady na elektřinu, vodu a plyn. Především položka elektřina bude vysoká, protože vybavení v kuchyni je z velké části napájeno právě přes elektřinu. Mezi další provozní náklady můžeme zařadit poskytování internetu v restauraci, náklady na mobil, na opravy vybavení, dále také na úklidové prostředky a různé doplňky.

Tab. 8: Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Kč / měsíc |
|---|------------------|
| Nájemné | 17 000 Kč |
| Elektřina | 7 000 Kč |
| Voda | 2 500 Kč |
| Plyn | 4 500 Kč |
| Internet a mobil | 1 000 Kč |
| Úklidové prostředky | 1 200 Kč |
| Svoz odpadu | 800 Kč |
| Ostatní náklady (opravy, kancelářské potřeby) | 3 000 Kč |
| Celkem | 37 000 Kč |

4.6.5 Mzdové náklady

V kapitole 4.3 Personál je uveden počet zaměstnanců, ze kterých se vypočítají mzdové náklady. Jedná se o vedoucího provozovny, 2x kuchař, 2x číšník a 2x pomocná síla. Uvedená hrubá mzda je včetně 34% pojištění na zaměstnance (25% sociální pojištění, 9% zdravotní pojištění).

Tab. 9: Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Kč / zaměstnanec (za měsíc) (včetně pojištění) | Počet zaměstnanců | Hrubá mzda (za měsíc) (včetně pojištění) |
|--------------------|--|----------------------|--|
| Vedoucí provozovny | 30 000 Kč | 1 | 30 000 Kč |
| Kuchař | 22 000 Kč | 2 | 44 000 Kč |
| Číšník | 18 000 Kč | 2 | 36 000 Kč |
| Pomocná síla | 14 000 Kč | 2 | 28 000 Kč |
| Celkem | | 7 | 138 000 Kč |

Pro optimistickou variantu se nám zvyšují mzdové náklady o 12 000 Kč/měsíc. Jedná se o dva brigádníky, kteří v restauraci pobírají mzdu 6 000 Kč/měsíc.

4.6.6 Ostatní náklady

Do ostatních nákladů bude započítáván především nákup počátečních zásob zboží. Předpokládaný odhad pro počáteční nákup zboží je 200 000 Kč. Průměrný měsíční odhad pro doplňování stavu zásob je 100 000 Kč. Pro optimistickou variantu je odhad 130 000 Kč a pro pesimistickou variantu je předpokládaný odhad 75 000 Kč. Měsíční odhad pro nákup zásob zboží bude upřesněn na základě poptávky a prodeje zboží. Do ostatních nákladů dále započítávám měsíční rezervy v hodnotě 20 000 Kč a měsíční reklamu v hodnotě 10 000 Kč.

4.6.7 Celkový kapitál pro zahájení podnikání

Celkový odhadovaný kapitál pro zahájení provozování restaurace je **975 000 Kč**. Zde jsou zahrnuty následující náklady: náklady na zřízení (210 000 Kč), náklady na vybavení (390 000 Kč), ostatní náklady (200 000 Kč), první měsíc mzdových nákladů

(138 000 Kč) a první měsíc provozních nákladů (37 000 Kč). Zahájení podnikání bude pokrývat půjčka od rodinného příslušníka (900 000 Kč) a vložení vkladu vlastníkem 200 000 Kč. Stav peněžních prostředků na začátku projektu bude 125 000 Kč.

4.6.8 Splácení půjčky rodinnému příslušníkovi

Naskytuje se zde možnost půjčky od rodinného příslušníka. Půjčka bude ve výši 900 000 Kč, která pokryje náklady na zahájení podnikání. Splátka bude splácena po dobu tří let. Měsíční náklady jsou tedy 25 000 Kč na splácení půjčky.

4.6.9 Odhadované náklady

V uvedené tabulce se vyskytují měsíční náklady na provoz restaurace. Jedná se o provozní, mzdové a ostatní náklady, které zůstávají stejné pro všechny varianty. Jediná položka, která je závislá na dané variantě, je doplňování stavu zásob zboží. Splácení půjčky je rovněž stejné ve všech třech případech.

Tab. 10: Měsíční náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|------------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 150 000 Kč |
| Doplňování stavu zásob zboží | 75 000 Kč | 100 000 Kč | 130 000 Kč |
| Ostatní náklady (rezervy, reklama) | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Splácení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Celkem | 305 000 Kč | 330 000 Kč | 372 000 Kč |

4.6.10 Odhadované výnosy

V odhadovaných výnosech je určen počet zákazníků, kteří se předpokládají pro navštívení restaurace. Dále je určena průměrná útrata zákazníka v restauraci. Výsledná podoba odhadovaných výnosů je vidět v tabulce 13: Odhadované výnosy.

Tab. 11: Počet zákazníků (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Prodaných menu (za měsíc) | 900 | 1090 | 1280 |
| Prodej mimo menu (za měsíc) | 700 | 860 | 1020 |
| Obsloužených zákazníků bez jídla (za měsíc) | 390 | 520 | 650 |
| Počet plánovaných akcí (za měsíc) | 1 | 2 | 3 |

Tab. 12: Průměrná útrata (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Průměrná útrata za menu (Kč) | 65 Kč | 70 Kč | 75 Kč |
| Průměrná útrata za jídlo mimo menu (Kč) | 200 Kč | 250 Kč | 300 Kč |
| Průměrná útrata za zákazníka bez jídla (Kč) | 50 Kč | 100 Kč | 150 Kč |
| Průměrná útrata za akci (Kč) | 20 000 Kč | 30 000 Kč | 40 000 Kč |

Tab. 13: Odhadované výnosy (Zdroj: vlastní zpracování)

| Odhadované výnosy | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Prodaných menu (Kč/měsíc) | 58 500 Kč | 76 300 Kč | 96 000 Kč |
| Prodej mimo menu (Kč/měsíc) | 140 000 Kč | 215 000 Kč | 306 000 Kč |
| Obsloužených zákazníků bez jídla (Kč/měsíc) | 19 500 Kč | 52 000 Kč | 97 500 Kč |
| Výnos z akce (Kč/měsíc) | 20 000 Kč | 60 000 Kč | 120 000 Kč |
| Celkem | 238 000 Kč | 403 300 Kč | 619 500 Kč |

4.6.11 Odhadovaný zisk

Po odečtení nákladů od výnosů můžeme v níže uvedené tabulce vidět, že při pesimistické variantě je restaurace nezisková. Při předpokladu realistické a optimistické varianty můžeme konstatovat úspěšný vstup restaurace na trh.

Tab. 14: Měsíční zisk (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|-----------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Měsíční výnosy | 238 000 Kč | 403 300 Kč | 619 500 Kč |
| Měsíční náklady | 305 000 Kč | 330 000 Kč | 372 000 Kč |
| Zisk | -67 000 Kč | 73 300 Kč | 247 500 Kč |

4.6.12 Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 až 2016

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny výkazy zisků a ztrát po dobu pěti let. Jedná se o předpokládané ztráty a výnosy pro všechny tři varianty (pesimistická, realistická, optimistická). Konkrétní výpočet pro jednotlivé roky je uveden v příloze č. 1 až příloze č. 9. Rok 2012 je vypočítán po měsících, rok 2013 po kvartálech a rok 2014 až 2016 po roce.

Tab. 15: Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 až 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Pesimistická | Realistická | Optimistická |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 | -709 700,00 Kč | 987 930,00 Kč | 3 096 950,00 Kč |
| Výkaz zisků a ztrát za rok 2013 | -736 730,00 Kč | 954 850,00 Kč | 3 056 610,00 Kč |
| Výkaz zisků a ztrát za rok 2014 | -764 300,60 Kč | 921 108,40 Kč | 3 015 462,80 Kč |
| Výkaz zisků a ztrát za rok 2015 | -792 423,02 Kč | 859 151,56 Kč | 2 973 492,82 Kč |
| Výkaz zisků a ztrát za rok 2016 | -821 107,46 Kč | 823 494,96 Kč | 2 930 683,21 Kč |

4.6.13 Výkaz cash flow pro rok 2012 až 2016

V níže uvedené tabulce je uveden výkaz cash flow za rok 2012 až 2016. Konkrétní výpočet pro jednotlivé roky je uveden v příloze č. 10 až v příloze č. 18. Jedná se o výpočet tří variant (pesimistická, realistická, optimistická).

Tab. 16: Peněžní prostředky na konci roku 2012 až 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Pesimistická | Realistická | Optimistická |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Výkaz cash flow na konci roku 2012 | -584 700,00 Kč | 1 112 930,00 Kč | 3 221 950,00 Kč |
| Výkaz cash flow na konci roku 2013 | -1 321 430,00 Kč | 2 067 780,00 Kč | 6 278 560,00 Kč |
| Výkaz cash flow na konci roku 2014 | -2 085 731,00 Kč | 2 988 888,00 Kč | 9 294 023,00 Kč |
| Výkaz cash flow na konci roku 2015 | -2 878 154,00 Kč | 3 848 039,00 Kč | 12 267 516,00 Kč |
| Výkaz cash flow na konci roku 2016 | -3 699 262,00 Kč | 4 671 534,00 Kč | 15 198 199,00 Kč |

4.6.14 Předpokládaná podoba rozvahy

Předpokládanou podobu zahajovací rozvahy vidíme v tabulce č. 17: Zahajovací rozvaha. Rozvahy ve zjednodušené podobě pro realistickou variantu lze vidět v tabulce č. 18 až 22.

Tab. 17: Zahajovací rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Zahajovací rozvaha | | Pasiva | |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|--------|---------------------|
| A Pohledávky za upsaný kapitál | 200 000 Kč | A Vlastní kapitál | 200 000 Kč | | |
| B Stálá aktiva | 390 000 Kč | A. I Základní kapitál | 200 000 Kč | | |
| B. I Dlouhodobý nehmotný majetek | | B. I Cizí zdroje | 900 000 Kč | | |
| Webové stránky | 25 000 Kč | Půjčka od rod. příslušníka | 900 000 Kč | | |
| B. II Dlouhodobý hmotný majetek | | | | | |
| Vybavení podniku | 365 000 Kč | | | | |
| C Oběžná aktiva | 510 000 Kč | | | | |
| Zásoby | 200 000 Kč | | | | |
| Peníze na účtu | 310 000 Kč | | | | |
| | 1 100 000 Kč | | | | 1 100 000 Kč |

Tab. 18: Rozvaha ke dni 31.12.2012 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| Dlouhodobý majetek | 379 000 Kč | Vlastní kapitál | 1 039 800 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 312 000 Kč | Základní kapitál | 200 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 67 000 Kč | Kapitálové fondy | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 Kč | Rezervní fondy ze zisku | |
| Oběžná aktiva | 1 260 800 Kč | Výsledek hospodaření | 839 800 Kč |
| Zásoby | 240 000 Kč | Cizí zdroje | 600 000 Kč |
| Dlouhodobé pohledávky | | Rezervy | |
| Krátkodobé pohledávky | | Dlouhodobé závazky | |
| Krátkodobý finanční majetek | 1 020 800 Kč | Krátkodobé závazky | |
| | | Bankovní úvěry a výpomoci | 600 000 Kč |
| | 1 639 800 Kč | | 1 639 800 Kč |

Tab. 19: Rozvaha ke dni 31.12.2013 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| Dlouhodobý majetek | 301 000 Kč | Vlastní kapitál | 1 011 750 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 234 000 Kč | Základní kapitál | 200 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 67 000 Kč | Kapitálové fondy | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 Kč | Rezervní fondy ze zisku | |
| Oběžná aktiva | 1 010 750 Kč | Výsledek hospodaření | 811 750 Kč |
| Zásoby | 230 000 Kč | Cizí zdroje | 300 000 Kč |
| Dlouhodobé pohledávky | | Rezervy | |
| Krátkodobé pohledávky | | Dlouhodobé závazky | |
| Krátkodobý finanční majetek | 780 750 Kč | Krátkodobé závazky | |
| | | Bankovní úvěry a výpomoci | 300 000 Kč |
| | 1 311 750 Kč | | 1 311 750 Kč |

Tab. 20: Rozvaha ke dni 31.12.2014 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Dlouhodobý majetek | 223 000 Kč | Vlastní kapitál | 983 700 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 156 000 Kč | Základní kapitál | 200 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 67 000 Kč | Kapitálové fondy | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 Kč | Rezervní fondy ze zisku | |
| Oběžná aktiva | 760 700 Kč | Výsledek hospodaření | 783 700 Kč |
| Zásoby | 235 000 Kč | Cizí zdroje | 0 Kč |
| Dlouhodobé pohledávky | | Rezervy | |
| Krátkodobé pohledávky | | Dlouhodobé závazky | |
| Krátkodobý finanční majetek | 525 700 Kč | Krátkodobé závazky | |
| | | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 Kč |
| | 983 700 Kč | | 983 700 Kč |

Tab. 21: Rozvaha ke dni 31.12.2015 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Dlouhodobý majetek | 145 000 Kč | Vlastní kapitál | 931 000 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 78 000 Kč | Základní kapitál | 200 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 67 000 Kč | Kapitálové fondy | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 Kč | Rezervní fondy ze zisku | |
| Oběžná aktiva | 786 000 Kč | Výsledek hospodaření | 731 000 Kč |
| Zásoby | 220 000 Kč | Cizí zdroje | 0 Kč |
| Dlouhodobé pohledávky | | Rezervy | |
| Krátkodobé pohledávky | | Dlouhodobé závazky | |
| Krátkodobý finanční majetek | 566 000 Kč | Krátkodobé závazky | |
| | | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 Kč |
| | 931 000 Kč | | 931 000 Kč |

Tab. 22: Rozvaha ke dni 31.12.2016 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Aktiva | | Pasiva | |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Dlouhodobý majetek | 67 000 Kč | Vlastní kapitál | 900 400 Kč |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 0 Kč | Základní kapitál | 200 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 67 000 Kč | Kapitálové fondy | |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 Kč | Rezervní fondy ze zisku | |
| Oběžná aktiva | 833 400 Kč | Výsledek hospodaření | 700 400 Kč |
| Zásoby | 225 000 Kč | Cizí zdroje | 0 Kč |
| Dlouhodobé pohledávky | | Rezervy | |
| Krátkodobé pohledávky | | Dlouhodobé závazky | |
| Krátkodobý finanční majetek | 608 400 Kč | Krátkodobé závazky | |
| | | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 Kč |
| | 900 400 Kč | | 900 400 Kč |

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat reálný, konkurenceschopný podnikatelský projekt na založení restaurace v Jihomoravském kraji, konkrétně městě Rosice na hlavním silničním tahu z Brna do Třebíče. Ve vybrané lokalitě je absence kvalitní kuchyně spojené s příjemným posezením. Vypracování podnikatelského záměru na restaurační zařízení se tedy jeví jako vhodný nápad pro podnikání.

Bakalářskou práci rozdělují do tří hlavních částí. První část se zabývá teoretickými poznatky, druhá část se zabývá vypracováním analytické situace a ve třetí části je uveden vlastní návrh řešení.

V teoretické části vycházím z odborných poznatků z literatury, které jsou nezbytné pro vypracování podnikatelského záměru. V této části se dále zabývám různými druhy analýz, především analýza vnitřního a vnějšího prostředí, dále SWOT analýza a marketingový mix.

V části analytické vycházím z informací z části teoretické. Jedná se o sestavení PESTE analýzy, analýzy konkurence, tržní analýzy zákazníků, marketingového mixu a SWOT analýzy. Sestavením těchto analýz, především tržní analýzy zákazníků nám poskytuje podklady pro vypracování vlastního návrhu řešení.

Vlastním návrhem řešení bylo vypočítat odhadované náklady a výnosy pro restauraci. Práce je řešena ve třech variantách. Jedná se o pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. V případě varianty pesimistické převyšují měsíční náklady měsíční výnosy, tudíž je podnikatelský záměr pro tuto variantu neúspěšný. V případě varianty realistické a optimistické je podnikatelský záměr úspěšný, jelikož předpokládané měsíční výnosy převyšují měsíční náklady a můžeme tedy hovořit o ziskovosti záměru.

Tento plán by měl sloužit jako návod při založení podniku. Je ovšem důležité si uvědomit, že uvedené výsledky nejsou trvale platné, jelikož se neustále mění trh, prostředí na trhu a také konkurence. Je tedy důležité neustále sledovat případné hrozby, potenciální konkurenci a vhodně reagovat na danou situaci.

SEZNAM ZDROJŮ

- Businessinfo. [online]. 2011 [cit. 2011-12-07]. Dostupné z:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b11/>>.
- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
- FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- Gastronews. [online]. 2012 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z:
<<http://hygiena.gastronews.cz/problematika-zavadeni-haccp-do-restauraci-i/>>.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno : Computer Press,a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- Ministerstvo vnitra české republiky. [online]. 2012 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z:
<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2004/sb045-04.pdf/>>.
- Podnikatel. [online]. 2011 [cit. 2011-12-07]. Dostupné z:
<<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>.
- SYNEK, M., a kol. Podniková ekonomika. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- VEJDĚLEK, J. Jak založit nebo převzít podnik. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 229 s. ISBN 80-7169-234-4.
- Vlastní cesta. [online]. 2011 [cit. 2011-12-07]. Dostupné z:
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Využité zákony:

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Základní dělení živností

Obrázek č. 2: Struktura marketingového plánu

Obrázek č. 3: SWOT analýza

Obrázek č. 4: Základní dělení procesů

Obrázek č. 5: Vývojový diagram nákupu

Obrázek č. 6: Vývojový diagram přípravy

Obrázek č. 7: Vývojový diagram výroby

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Tržní analýza zákazníků

Tabulka č. 2: Předpokládaný počet zákazníků pro restauraci

Tabulka č. 3: Sezonní odchylky v návštěvnosti

Tabulka č. 4: Stupeň a pravděpodobnost rizik

Tabulka č. 5: Matice rizik

Tabulka č. 6: Náklady na zřízení

Tabulka č. 7: Náklady na vybavení

Tabulka č. 8: Provozní náklady

Tabulka č. 9: Mzdové náklady

Tabulka č. 10: Měsíční náklady

Tabulka č. 11: Počet zákazníků

Tabulka č. 12: Průměrná útrata

Tabulka č. 13: Odhadované výnosy

Tabulka č. 14: Měsíční zisk

Tabulka č. 15: Výkaz zisků a ztrát za rok 2012 až 2016

Tabulka č. 16: Peněžní prostředky na konci roku 2012 až 2016

Tabulka č. 17: Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 18: Rozvaha ke dni 31.12.2012 - realistická varianta

Tabulka č. 19: Rozvaha ke dni 31.12.2013 - realistická varianta

Tabulka č. 20: Rozvaha ke dni 31.12.2014 - realistická varianta

Tabulka č. 21: Rozvaha ke dni 31.12.2015 - realistická varianta

Tabulka č. 22: Rozvaha ke dni 31.12.2016 - realistická varianta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - pesimistická varianta

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - realistická varianta

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - optimistická varianta

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - pesimistická varianta

Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - realistická varianta

Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - optimistická varianta

Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - pesimistická varianta

Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - realistická varianta

Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - optimistická varianta

Příloha č. 10: Výkaz cash flow pro rok 2012 - pesimistická varianta

Příloha č. 11: Výkaz cash flow pro rok 2012 - realistická varianta

Příloha č. 12: Výkaz cash flow pro rok 2012 - optimistická varianta

Příloha č. 13: Výkaz cash flow pro rok 2013 - pesimistická varianta

Příloha č. 14: Výkaz cash flow pro rok 2013 - realistická varianta

Příloha č. 15: Výkaz cash flow pro rok 2013 - optimistická varianta

Příloha č. 16: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - pesimistická varianta

Příloha č. 17: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - realistická varianta

Příloha č. 18: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - optimistická varianta

Příloha č. 1: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|-----------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 202 300 Kč | 202 300 Kč | 226 100 Kč | 238 000 Kč | 261 800 Kč | 285 600 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 63 750 Kč | 63 750 Kč | 71 250 Kč | 75 000 Kč | 82 500 Kč | 90 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | -84 950 Kč | -84 950 Kč | -68 650 Kč | -60 500 Kč | -44 200 Kč | -27 900 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Tržby za prodej zboží | 297 500 Kč | 285 600 Kč | 249 900 Kč | 226 100 Kč | 214 200 Kč | 190 400 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 93 750 Kč | 90 000 Kč | 78 750 Kč | 71 250 Kč | 67 500 Kč | 60 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | -19 750 Kč | -27 900 Kč | -52 350 Kč | -68 650 Kč | -76 800 Kč | -93 100 Kč |
| Roční VH | -709 700,00 Kč | | | | | |

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|-----------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 342 805 Kč | 342 805 Kč | 383 135 Kč | 403 300 Kč | 443 630 Kč | 483 960 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 85 000 Kč | 85 000 Kč | 95 000 Kč | 100 000 Kč | 110 000 Kč | 120 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | 34 305 Kč | 34 305 Kč | 64 635 Kč | 79 800 Kč | 110 130 Kč | 140 460 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Tržby za prodej zboží | 504 125 Kč | 483 960 Kč | 423 465 Kč | 383 135 Kč | 362 970 Kč | 322 640 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 125 000 Kč | 120 000 Kč | 105 000 Kč | 95 000 Kč | 90 000 Kč | 80 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | 155 625 Kč | 140 460 Kč | 94 965 Kč | 64 635 Kč | 49 470 Kč | 19 140 Kč |
| Roční VH | 987 930,00 Kč | | | | | |

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2012 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|-----------------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Tržby za prodej zboží | 526 575 Kč | 526 575 Kč | 588 525 Kč | 619 500 Kč | 681 450 Kč | 743 400 Kč |
| Mzdové náklady | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 110 500 Kč | 110 500 Kč | 123 500 Kč | 130 000 Kč | 143 000 Kč | 156 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | 180 575 Kč | 180 575 Kč | 229 525 Kč | 254 000 Kč | 302 950 Kč | 351 900 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Tržby za prodej zboží | 774 375 Kč | 743 400 Kč | 650 475 Kč | 588 525 Kč | 557 550 Kč | 495 600 Kč |
| Mzdové náklady | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 162 500 Kč | 156 000 Kč | 136 500 Kč | 123 500 Kč | 117 000 Kč | 104 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| VH | 376 375 Kč | 351 900 Kč | 278 475 Kč | 229 525 Kč | 205 050 Kč | 156 100 Kč |
| Roční VH | 3 096 950,00 Kč | | | | | |

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|-----------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby za prodej zboží | 630 700 Kč | 785 400 Kč | 833 000 Kč | 630 700 Kč |
| Mzdové náklady | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 202 725 Kč | 252 450 Kč | 267 750 Kč | 202 725 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| VH | -244 745 Kč | -139 770 Kč | -107 470 Kč | -244 745 Kč |
| Roční VH | -736 730,00 Kč | | | |

Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|-----------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží | 1 068 745 Kč | 1 330 890 Kč | 1 411 550 Kč | 1 068 745 Kč |
| Mzdové náklady | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 270 300 Kč | 336 600 Kč | 357 000 Kč | 270 300 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| VH | 125 725 Kč | 321 570 Kč | 381 830 Kč | 125 725 Kč |
| Roční VH | 954 850,00 Kč | | | |

Příloha č. 6: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2013 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|-----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží | 1 641 675 Kč | 2 044 350 Kč | 2 168 250 Kč | 1 641 675 Kč |
| Mzdové náklady | 450 000 Kč | 450 000 Kč | 450 000 Kč | 450 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 351 390 Kč | 437 580 Kč | 464 100 Kč | 351 390 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| VH | 581 565 Kč | 898 050 Kč | 995 430 Kč | 581 565 Kč |
| Roční VH | 3 056 610,00 Kč | | | |

Příloha č. 7: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tržby za prodej zboží | 2 879 800 Kč | 2 879 800 Kč | 2 879 800 Kč |
| Mzdové náklady | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 944 163 Kč | 963 046 Kč | 982 307 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| VH | -764 301 Kč | -792 423 Kč | -821 107 Kč |
| Roční VH | -764 300,60 Kč | -792 423,02 Kč | -821 107,46 Kč |

Příloha č. 8: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tržby za prodej zboží | 4 879 930 Kč | 4 879 930 Kč | 4 879 930 Kč |
| Mzdové náklady | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 1 258 884 Kč | 1 311 602 Kč | 1 337 834 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| VH | 921 108 Kč | 859 152 Kč | 823 495 Kč |
| Roční VH | 921 108,40 Kč | 859 151,56 Kč | 823 494,96 Kč |

Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát pro rok 2014-2016 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tržby za prodej zboží | 7 495 950 Kč | 7 495 950 Kč | 7 495 950 Kč |
| Mzdové náklady | 1 800 000 Kč | 1 800 000 Kč | 1 800 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 1 636 549 Kč | 1 669 280 Kč | 1 702 666 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| VH | 3 015 463 Kč | 2 973 493 Kč | 2 930 683 Kč |
| Roční VH | 3 015 462,80 Kč | 2 973 492,82 Kč | 2 930 683,21 Kč |

Příloha č. 10: Výkaz cash flow pro rok 2012 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|--------------------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 125 000 Kč | 40 050 Kč | -44 900 Kč | -113 550 Kč | -174 050 Kč | -218 250 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 202 300 Kč | 202 300 Kč | 226 100 Kč | 238 000 Kč | 261 800 Kč | 285 600 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 63 750 Kč | 63 750 Kč | 71 250 Kč | 75 000 Kč | 82 500 Kč | 90 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 40 050 Kč | -44 900 Kč | -113 550 Kč | -174 050 Kč | -218 250 Kč | -246 150 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Peněž. prostř. na zač. období | -246 150 Kč | -265 900 Kč | -293 800 Kč | -346 150 Kč | -414 800 Kč | -491 600 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 297 500 Kč | 285 600 Kč | 249 900 Kč | 226 100 Kč | 214 200 Kč | 190 400 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 93 750 Kč | 90 000 Kč | 78 750 Kč | 71 250 Kč | 67 500 Kč | 60 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | -265 900 Kč | -293 800 Kč | -346 150 Kč | -414 800 Kč | -491 600 Kč | -584 700 Kč |

Příloha č. 11: Výkaz cash flow pro rok 2012 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|--------------------------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 125 000 Kč | 159 305 Kč | 193 610 Kč | 258 245 Kč | 338 045 Kč | 448 175 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 342 805 Kč | 342 805 Kč | 383 135 Kč | 403 300 Kč | 443 630 Kč | 483 960 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 85 000 Kč | 85 000 Kč | 95 000 Kč | 100 000 Kč | 110 000 Kč | 120 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 159 305 Kč | 193 610 Kč | 258 245 Kč | 338 045 Kč | 448 175 Kč | 588 635 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Peněž. prostř. na zač. období | 588 635 Kč | 744 260 Kč | 884 720 Kč | 979 685 Kč | 1 044 320 Kč | 1 093 790 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 504 125 Kč | 483 960 Kč | 423 465 Kč | 383 135 Kč | 362 970 Kč | 322 640 Kč |
| Mzdové náklady | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč | 138 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 125 000 Kč | 120 000 Kč | 105 000 Kč | 95 000 Kč | 90 000 Kč | 80 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 744 260 Kč | 884 720 Kč | 979 685 Kč | 1 044 320 Kč | 1 093 790 Kč | 1 112 930 Kč |

Příloha č. 12: Výkaz cash flow pro rok 2012 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 125 000 Kč | 305 575 Kč | 486 150 Kč | 715 675 Kč | 969 675 Kč | 1 272 625 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 526 575 Kč | 526 575 Kč | 588 525 Kč | 619 500 Kč | 681 450 Kč | 743 400 Kč |
| Mzdové náklady | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 110 500 Kč | 110 500 Kč | 123 500 Kč | 130 000 Kč | 143 000 Kč | 156 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 305 575 Kč | 486 150 Kč | 715 675 Kč | 969 675 Kč | 1 272 625 Kč | 1 624 525 Kč |
| | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
| Peněž. prostř. na zač. období | 1 624 525 Kč | 2 000 900 Kč | 2 352 800 Kč | 2 631 275 Kč | 2 860 800 Kč | 3 065 850 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 774 375 Kč | 743 400 Kč | 650 475 Kč | 588 525 Kč | 557 550 Kč | 495 600 Kč |
| Mzdové náklady | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč | 150 000 Kč |
| Provozní náklady | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč | 37 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 162 500 Kč | 156 000 Kč | 136 500 Kč | 123 500 Kč | 117 000 Kč | 104 000 Kč |
| Splacení půjčky | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč | 25 000 Kč |
| Odpisy | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč | 6 500 Kč |
| Ostatní náklady | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč | 30 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 2 000 900 Kč | 2 352 800 Kč | 2 631 275 Kč | 2 860 800 Kč | 3 065 850 Kč | 3 221 950 Kč |

Příloha č. 13: Výkaz cash flow pro rok 2013 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|--------------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | -584 700 Kč | -829 445 Kč | -969 215 Kč | -1 076 685 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 630 700 Kč | 785 400 Kč | 833 000 Kč | 630 700 Kč |
| Mzdové náklady | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 202 725 Kč | 252 450 Kč | 267 750 Kč | 202 725 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | -829 445 Kč | -969 215 Kč | -1 076 685 Kč | -1 321 430 Kč |

Příloha č. 14: Výkaz cash flow pro rok 2013 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 1 112 930 Kč | 1 238 655 Kč | 1 560 225 Kč | 1 942 055 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 1 068 745 Kč | 1 330 890 Kč | 1 411 550 Kč | 1 068 745 Kč |
| Mzdové náklady | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč | 414 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 270 300 Kč | 336 600 Kč | 357 000 Kč | 270 300 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 1 238 655 Kč | 1 560 225 Kč | 1 942 055 Kč | 2 067 780 Kč |

Příloha č. 15: Výkaz cash flow pro rok 2013 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Čtvrtletí | 1. | 2. | 3. | 4. |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 3 221 950 Kč | 3 803 515 Kč | 4 701 565 Kč | 5 696 995 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 1 641 675 Kč | 2 044 350 Kč | 2 168 250 Kč | 1 641 675 Kč |
| Mzdové náklady | 450 000 Kč | 450 000 Kč | 450 000 Kč | 450 000 Kč |
| Provozní náklady | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč | 113 220 Kč |
| Spotřeba materiálu | 351 390 Kč | 437 580 Kč | 464 100 Kč | 351 390 Kč |
| Splacení půjčky | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč | 75 000 Kč |
| Odpisy | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč | 19 500 Kč |
| Ostatní náklady | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč | 90 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 3 803 515 Kč | 4 701 565 Kč | 5 696 995 Kč | 6 278 560 Kč |

Příloha č. 16: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | -1 321 430 Kč | -2 085 731 Kč | -2 878 154 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 2 879 800 Kč | 2 879 800 Kč | 2 879 800 Kč |
| Mzdové náklady | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 944 163 Kč | 963 046 Kč | 982 307 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | -2 085 731 Kč | -2 878 154 Kč | -3 699 262 Kč |

Příloha č. 17: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - realistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 2 067 780 Kč | 2 988 888 Kč | 3 848 039 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 4 879 930 Kč | 4 879 930 Kč | 4 879 930 Kč |
| Mzdové náklady | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč | 1 656 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 1 258 884 Kč | 1 311 602 Kč | 1 337 834 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 2 988 888 Kč | 3 848 039 Kč | 4 671 534 Kč |

Příloha č. 18: Výkaz cash flow pro rok 2014-2016 - optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

| Rok | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Peněž. prostř. na zač. období | 6 278 560 Kč | 9 294 023 Kč | 12 267 516 Kč |
| Tržby za prodej zboží | 7 495 950 Kč | 7 495 950 Kč | 7 495 950 Kč |
| Mzdové náklady | 1 800 000 Kč | 1 800 000 Kč | 1 800 000 Kč |
| Provozní náklady | 461 938 Kč | 471 177 Kč | 480 601 Kč |
| Spotřeba materiálu | 1 636 549 Kč | 1 669 280 Kč | 1 702 666 Kč |
| Splacení půjčky | 300 000 Kč | 300 000 Kč | 300 000 Kč |
| Odpisy | 78 000 Kč | 78 000 Kč | 78 000 Kč |
| Ostatní náklady | 360 000 Kč | 360 000 Kč | 360 000 Kč |
| Peněž. prostř. na konci období | 9 294 023 Kč | 12 267 516 Kč | 15 198 199 Kč |